



Universitetet
i Stavanger

”Strategilegging i nedgangstid- en casestudie for å lokalisere strategiprosesser.”

Universitet i Stavanger
Masteroppgave i Endringsledelse
Våren 2016

Av:

Ørjan Nyberg Ladsten

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Vårsemester 2016

FORFATTER:

Ørjan Nyberg Ladsten

VEILEDER:

Øystein Hatteland

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Strategilegging i nedgangstid- en casestudie for å lokalisere strategiprosesser.

EMNEORD/STIKKORD:

Ledelse, Strategi, Endring, Induserte & Autonome Strategiprosesser

SIDETALL:

72 (inkludert innholdsfortegnelse, sammendrag, forord, referanseliste og vedlegg)

STAVANGER15.06.2016.....

DATO/ÅR

Forord

Denne oppgaven er skrevet som den avsluttende delen i min mastergrad i Endringsledelse ved Universitet i Stavanger. Det har vært en svært lærerik prosess hvor jeg har fordypet meg i en virksomhets strategilegging i nedgangstid.

Det er mange jeg ønsker å rette en stor takk til. Først og fremst ønsker jeg å takke for et enestående samarbeid med Apply Sørco. Deres bidrag til denne oppgaven hadde jeg bokstavelig talt ikke klart meg uten. Takk for at dere har stilt dere til disposisjon for mine intervju samt innledende samtaler i starten av dette studiet. Jeg ønsker videre å rette en stor takk til alle mine informanter som tok seg tid til å delta i min undersøkelse.

Videre ønsker jeg å rette en stor takk til Øystein Hatteland for uvurderlige tilbakemeldinger med en god miks av godord, råd og salt. Hans faglige innspill og evne til å rettlede er noe jeg har satt stor pris på.

Til slutt vil jeg takke min samboer, familie og venner! Tusen takk for hjelp og støtte underveis.

Stavanger 15.06.2016

Ørjan Nyberg Ladsten

Sammendrag

Nedgangstid i petroleumsbransjen har ført til en usikker fremtid for både ansatte og virksomheter. Medienes omtale om den utpregede slankeperioden gjorde at jeg ønsket å utforske nedgangstidens påvirkning på én organisasjon. Hvilke strategiske virkemidler virksomheter iverksetter i nedgangstid og hvor disse kan lokaliseres i virksomheten vil bli belyst i denne oppgaven. Forskningsmetoden som er tatt i bruk for å innhente empirisk data er kvalitative intervju. Jeg har fått anledning til å snakke med syv informanter. Samtlige av disse syv informantene har en lederposisjon i virksomheten jeg har studert og disse syv har delt ærlig og god dybdekunnskap om Apply Sørco.

Robert A. Burgelman sin bok ”Strategy is destiny” fra 2002 er mitt teoretiske grunnlag for denne besvarelsen. Teorien tar utgangspunkt i virksomheters strategiprosesser over tid. Hvor formålet er å avdekke hvordan endringer i virksomhetens strategi drives frem. Burgelman (2002) forklarer disse strategiprosessene gjennom hans forskningslinser. Forskningslinsene en og to er presentert gjennom to deler i denne oppgaven. I forskningslinse én zoomer man ut for å avdekke hvordan interne og eksterne drivere for endring påvirker og påvirkes av hverandre. Forskningslinse to brukes for å zoome inn på virksomhetens strategiprosesser. Det jeg tar sikte på ved å bruke denne forskningslinsen er å avdekke hvorvidt strategiske initiativ preges av autonome «nedenfra-og-opp» eller induserte «ovenfra-og-ned» strategiprosesser.

Gjennom det kvalitative intervjuet oppnådde jeg gode empiriske funn. I denne besvarelsen har den markedsbaserte driveren for endring den klart største effekten på Apply Sørco. Det har medført enorme endringer internt i organisasjonen gjennom nedbemanning, permittering, lønnsreduksjon, seniorpakker og implementering av effektiviseringsverktøyet LEAN. Apply Sørco sine interne strategiske prosesser kan sies å ha en tydelig karakter av induserte strategiprosesser. På tross av at virksomheten preges av induserte strategiprosesser kan jeg ikke tillate meg selv å ikke nevne Symbio. Symbio er et forum hvor de ansatte kan rapportere avvik eller komme med forslag til forbedringer. På bakgrunn av dette kan man ikke se bort fra at virksomheten har en viss grad av autonome strategiprosesser.

| | |
|----------------------------------------------------------|------------|
| FORORD | III |
| SAMMENDRAG | IV |
| 1.0 INTRODUKSJON | 1 |
| 1.1 INNLEDNING | 1 |
| 1.2 STUDIENS FORMÅL | 2 |
| 1.3 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL | 3 |
| 1.4 OPPGAVENS OPPBYGNING | 3 |
| 2.0 TEORETISK RAMMEVERKET | 4 |
| 2.1 EVOLUSJONÆRT PERSPEKTIV | 4 |
| 2.1.1 GRUNNLEGGENDE MEKANISMER I EVOLUSJONÆRT PERSPEKTIV | 5 |
| 2.2 FORSKNINGSLINSE EN | 7 |
| 2.2.1 VIRKSOMHETENS OFFISIELLE STRATEGI | 8 |
| 2.2.2 VIRKSOMHETSPOSISJON I MARKED | 9 |
| 2.2.3 KJERNEKOMPETANSE | 10 |
| 2.2.4 STRATEGISKE HANDLINGER | 12 |
| 2.2.5 RESYMÉ AV FORSKNINGSLINSE EN | 13 |
| 2.3 STRATEGISKE INNOVASJONSPROSESSER | 14 |
| 2.3.1 FORSKNINGSLINSE TO | 15 |
| 2.3.2 AUTONOME INNOVASJON OG STRATEGIPROSESSER | 15 |
| 2.3.3 STRATEGISK KONTEKST | 16 |
| 2.3.4 INDUSERTE INNOVASJON OG STRATEGIPROSESSER | 17 |
| 2.3.5 STRUKTURELL KONTEKST | 18 |
| 2.3.6 RESYME AV FORSKNINGSLINE TO | 18 |
| 2.4 STRATEGISK LEDELSE | 19 |
| 2.4.1 LEDELSE AV STRATEGI | 19 |
| 2.5 TEORI OPPSUMMERING | 20 |
| 3.0 OPPGAVENS STUDIEOBJEKT- APPLY SØRÇO | 22 |
| 3.1 SEGMENTAVKLARING | 22 |
| 3.1.1 SEGMENTAVKLARINGSTABELL | 22 |
| 3.2 HISTORISKE TREKK VED APPLY SØRÇO | 23 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.2 TIDLIGERE ÅRS ØKONOMISKE OMSETNING: | 23 |
| 3.2.1 ØKONOMISK OMSETNING | 23 |
| 4.0 METODE | 24 |
| 4.1 VITENSKAPELIG FORANKRING | 24 |
| 4.2 FORSKNINGSSTRATEGI | 24 |
| 4.2.1 ABDUKTIV FORSKNINGSSTRATEGI | 25 |
| 4.3 KVALITATIV METODE | 25 |
| 4.4 CASESTUDIE | 26 |
| 4.5 DATAUTVALG | 27 |
| 4.5.1 VALG AV INFORMANTER | 28 |
| 4.6 METODE FOR INNSAMLING AV DATA | 29 |
| 4.6.1 KVALITATIVT INTERVJU | 30 |
| 4.7 KATEGORISERING OG ANALYSE AV DATA | 31 |
| 4.8 OPPGAVENS STYRKER OG SVAKHETER | 31 |
| 4.8.1 HVA ER MINE UTFORDRINGER MED Å FÅ DATA OM VIRKSOMHETENS STRATEGIER? | 32 |
| 4.8.2 HVILKE GREP ER FORETATT FOR Å OPPNÅ STOR NOK MENGDE OG RELEVANT DATA? | 32 |
| 4.8.3 HVA ER FORDELENE OG ULEMPENE MED DATAEN SOM ER SAMLET INN? | 33 |
| 4.9 ETIKK | 35 |
| 5.0 PRESENTASJON OG DISKUSJON AV EMPIRISK DATA | 36 |
| 5.0.1 BEGREPSAVKLARING | 36 |
| 5.1 DYNAMISKE PÅVIRKNINGSMEKANISMER FOR STRATEGIUTFORMING. | 37 |
| 5.1.1 BASIS FOR KONKURRANSEFORTRINN | 37 |
| 5.1.2 KJERNEKOMPETANSE | 42 |
| 5.1.3 STRATEGISKE HANDLINGER | 46 |
| 5.1.4 OPPSUMMERING AV FORSKNINGSLINSE EN | 50 |
| 5.2 AUTONOME OG INDUSERTE STRATEGIPROSESSER | 51 |
| 5.2.1 AUTONOME ELLER INDUSERTE STRATEGIPROSESSER I NEDGANGSTID? | 52 |
| 5.2.2 SAMMENKOBLING GJENNOM FORSKNINGSLINSE TO | 55 |
| 6.0 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON | 56 |
| 7.0 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING | 59 |

| | |
|--------------------------------------------------|-----------|
| 8.0 LITTERATUR | 60 |
| VEDLEGG 1. INFOSKRIV OG SAMTYKKEERKLÆRING | 62 |
| VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE | 64 |

1.0 Introduksjon

Studiens overordnede tema er strategiprosesser i nedgangstid. Denne studien retter sitt søkelys mot de virkemidler som blir iverksatt i en utpreget slankeperiode i petroleumsbransjen.

Studieobjektet for denne casen er Apply Sørco. Apply Sørco er en av svært mange virksomheter som har tatt i bruk ulike tiltak og virkemidler for å redusere de negative konsekvensene av nedgangstiden. Innledningsvis vil jeg presentere valg av tema og oppgavens formål. Videre presenteres problemstilling før jeg avslutningsvis i nåværende kapittel klargjør oppgavens oppbygning.

1.1 Innledning

Strategi og ledelse har lenge stått som fundamentale begreper i organisasjonsteorien. Noen vil hevde at Jens Stoltenbergs reaksjon, håndtering og fremtredelse i etterkant av Utøya er en god form for ledelse. Andre vil påpeke at lederegenskapene til Sir Alex Ferguson er gode ved å vise til suksessen han har oppnådd med det engelske fotballaget Manchester United. Ledelse består av mange momenter, og ofte trer godt lederskap frem i situasjoner som er både tilspisset og kompleks. Fellesnevneren for både Alex Ferguson og Jens Stoltenberg er at de begge har hatt en plan, en strategi for å håndtere de ulike situasjonene som dem selv og menneskene de leder befinner seg i. Strategilegging og strategiske virkemidler er to begreper jeg vil benytte meg hyppig av i denne oppgaven.

Det finnes flere definisjoner på strategi. Mintzberg m.fl., (2003) påpeker at forskere tillegger strategier mål og satsningsområder, mens andre skiller disse fra hverandre når en definerer strategi. Lai (2004) peker i retning av at strategi handler om overordnede beslutninger som påvirker hele organisasjonen, med det formål om å oppnå best resultater. Hun beskriver med dette at strategi i all hovedsak er en helhetlig, overordnet og langsiktig plan for å oppnå definerte mål (Lai, 2004). Mikkelsen og Laudal (2014) definerer imidlertid strategi som en beskrivelse av tiltak som iverksettes for å oppnå bedre prestasjoner. For at strategier skal få grobunn i organisasjonen må de utformes helhetlig og selges inn i organisasjonen (Mikkelsen & Laudal, 2014). Hvorvidt organisasjonens strategi oppnår grobunn kan bero på virksomhetens evne til å måle sine prestasjoner gjennom markedsandeler, avkastning på egenkapital eller aksjekurs (Mikkelsen & Laudal, 2014). Mikkelsen og Laudal (2014) hevder videre at det er et klart skille mellom hvem som tenker og hvem som handler strategien. De

hevder at ledelsen i organisasjonen står for strategiutforming mens de ansatte i virksomheten står for å iverksette den i praksis (Mikkelsen & Laudal, 2014). Deres definisjon bærer preg av at de vektlegger ovenfra-og-ned strategiprosesser. Hvorvidt Apply Sørco sine strategiprosesser kommer ovenfra-og-ned eller nedenfra-og opp vil bli drøftet senere i oppgaven.

Jeg har valgt å ta utgangspunkt i Burgelman (2002) sin forskningslinse på strategiprosesser i denne oppgaven. Burgelman (2002) tar utgangspunkt i at strategi omhandler interne og eksterne krefter som har et potensial til å vesentlig påvirke virksomhetens fremtid. Dette kan være gjennom nedenfra-og-opp prosesser som går under begrepet autonome strategiprosesser, eller ovenfra-og-ned som går under benevnelsen induuerte strategiprosesser. Det som er interessant med Burgelman sitt perspektiv er at han vektlegger de interne og eksterne påvirkningskreftene sin innvirkning på organisasjoner. Ved bruk av Burgelman (2002) sin forskningslinse vil jeg forsøke å kartlegge hvordan ulike strategiprosesser forløper seg i virksomheten Apply Sørco.

1.2 Studiens formål

Studiens problemstilling anser jeg som både kompleks og dagsaktuell. Det er til stadighet overskrifter i avisene med et økt fokus på nedbemanning og permittering av ansatte i petroleumssektoren. Nedbemanning og permittering er virkemidler som har som formål å redusere kostnader. En alvorlig nedgang i oljepris har ført til at leverandører opplever nedgang i aktivitet og ser seg blant annet nødt til å nedbemanne og permittere. Når det er sagt er også petroleumssektoren en bransje som imidlertid går i sykluser, hvor en kan møte på akutte nedgangstider. På tross av nedadgående konjunkturer og liten aktivitet er det ledelsens hovedfokus å iverksette tiltak for at selskapet skal opprettholde sin levedyktighet og fremtre som en solid aktør i markedet.

Mitt formål med studien er å belyse hvilke strategiske virkemidler Apply Sørco iverksetter i nedgangstid og utforske hvor de strategiske prosessene blir initiert. Jeg vil se på hvilke tiltak som benyttes og hvordan strategiprosessen trer frem. Gjennom Robert A. Burgelman (2002) sin teori om strategiske prosesser ønsker jeg å avdekke hvor strategiske virkemidler blir utformet, og skal videre diskutere ulike faktorer som kan påvirke organisasjonen til å iverksette nye tiltak. På bakgrunn av dette håper jeg at studien kan føre til nyttig informasjon

vedrørende hva som iverksettes i en bedrift i nedgangstid og at dette kan være et springbrett for ny forskning av organisasjoners strategiprosesser i slike perioder.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Petroleumsbransjen har de foregående årene opplevd store endringer både organisatorisk og strategisk. Den globale handelsarenaen kan sies å ha ført til oljeprisens drastisk fall. I kjølvannet av dette har markedskreftene ført til at lokale og nasjonale virksomheter retter sine strategiske handlinger mot overlevelse. På bakgrunn av dette er det overordnede tema for oppgaven ” *Strategilegging i nedgangstid- en casestudie for å lokalisere strategiprosesser.* ”

Jeg har utarbeidet en todelt problemstilling hvor jeg retter mitt søkelys mot ”**Hvilke strategiske virkemidler benytter Apply Sørco seg av i nedgangstid?**”.

For å lokalisere de ulike strategiprosessene benytter jeg meg av en underproblemsstilling hvor jeg tar sikte på å besvare ”**Hvor kan man lokalisere strategiprosessene i Apply Sørco?**”

1.4 Oppgavens oppbygning

Etter et allerede gjennomgått kapittel 1, vil jeg i kapittel 2 klargjøre oppgavens teoretiske forankring. Videre blir oppgavens casebedrift presentert i kapittel 3. I kapittel 4 beskriver jeg oppgavens metodiske tilnærming for innsamling av empirisk data.

I kapittel 5 presenteres mine empiriske funn som senere vil bli satt opp mot oppgavens teori. Ved å strukturere oppgaven slik vil jeg unngå forveksling mellom empirisk data og teori. Avslutningsvis i kapittel 6 vil jeg fremlegge en konklusjon som basert på empiriske funn, teori og min oppfatning og forståelse av studiet.

2.0 Teoretisk rammeverket

Teorien jeg tar utgangspunkt i vil baserer seg på Robert A. Burgelman sin forskningslinse når det kommer til organisasjoners strategiprosesser. Jeg har valgt dette teoretiske ståstedet fordi teorien fokuserer på påvirkningskrefter som kan oppstå både internt og eksternt i organisasjoner. I perioden studien har pågått har Apply Sørco stått overfor eksterne markedskrefter som har ført til at virksomheten har iverksatt interne tiltak. Måten Burgelman (2002) vektlegger interne og eksterne prosessers påvirkningskraft anser jeg som hensiktsmessig å se nærmere på i denne studien. Det at Burgelman (2002) vektlegger løse koblinger internt i virksomheten vil danne et godt grunnlag for min diskusjon av påvirkningskreftene Apply Sørco står overfor når de utarbeider sin plan for fremtiden. Burgelman (2002) sitt teoretiske ståsted beror på et evolusjonært perspektiv. Dette perspektivet tar sikte på at organisasjonsendring er en prosess pågår over over tid. Dette perspektivet vil presenteres først. Videre vil jeg redegjøre for Burgelmsman (2002) sin forskningslinse. Forskningslinsen består av en zoom som fokuserer på fire ulike prosesser. Jeg tar i denne oppgaven for meg forskningslinsens prosess *en* og *to*. For å bringe klarhet i hvilken av forskningslinse jeg til enhver tid tar i bruk, refereres de til som *forskningslinse en* og *forskningslinse to*.

Forskningslinse en tar utgangspunkt i å forklare ulike dynamiske krefter som oppstår når virksomhetens strategi skal utarbeides. Avslutningsvis i dette kapittelet vil jeg presentere forskningslinse to. Denne forskningslinsen tar sikte på autonome og induserte strategiprosesser som kan oppstå i virksomheter.

2.1 Evolusjonært perspektiv

Robert A. Burgelman sin bok "Strategy is destiny" (2002) tar utgangspunkt i en longitudinell studie av minnekortselskapet Intel. Intels offisielle strategi var basert på videreutvikling og forbedring av minnekort. Ulike utviklingsprosesser fikk grobunn i organisasjonen som resulterte i at Intel utviklet seg og ble leverandør av mikroprosessorer. Offisiell strategi, kjernekompetanse, basis for konkurransefortrinn og de strategiske handlingene i virksomheten påvirket hverandre på ulike måter som videre førte til Intels offisielle strategi endret seg. Teorien baserer seg på et evolusjonært perspektiv. Det evolusjonære perspektivet er et godt rammeverk for denne oppgaven da det tar sikte på å betrakte strategi som prosesser som hele tiden påvirkes. Et evolusjonært perspektiv vil si at man ønsker å avdekke ideer og initiativ som lykkes eller mislykkes (Gjelsvik, 2004). Dette finner man gjennom data i gitte

sammenhenger som innhentes over tid (Gjelsvik, 2004). På den måten har man mulighet for å studere hvordan sentrale prosesser utvikles over tid og videre vise hva som faktisk foregår (Gjelsvik, 2004). Når man studerer ulike organisatoriske fenomener hevder Gjelsvik (2004) at det er bedre å gi en beskrivelse av fenomenene som oppstår i virksomheten kontra det å komme med normative anbefalinger.

Et evolusjonært perspektiv legger vekt på at ledere og ansatte hele tiden bør lete etter og tilegne seg kunnskap om forskjellige ideer og konsepter (Gjelsvik, 2004). Det forutsetter da at ledere og ansatte ønsker å lære av og med hverandre for å danne kunnskap om nye varianter for de hvilke virkemidler som egner seg best når det er nedgangstid. Gjelsvik (2004) viser til at aktørenes kognitive begrensninger og kapasitet må være gjeldene når en organisasjon skal velge nye varianter å gå videre med. Det evolusjonære perspektivet kaster også lys over hvordan organisasjoner selekterer ut innovative initiativ som delvis påvirker og delvis blir påvirket av strategisk endring (Gjelsvik, 2004). Slike påvirkninger kalles for koevolusjonære prosesser (Gjelsvik, 2004). Det kan ses gjennom at ulike avdelinger i en virksomhet står fremfor ulike påvirkninger internt og eksternt. Gjennom samspill avdelingene seg i mellom kan de oppdage at de har ulike oppfatningene av hvordan de skal forholde seg til markedets behov. Når virksomheten opplever enighet om hva markedet trenger og kjernekompetansen kan produsere markedets ønske kan det resultere i endringer av opprinnelige strategi, og gi virksomheten nye utviklingsmuligheter. Et slikt samspill baseres dog på den strategiske konteksten virksomheten befinner seg. Da snakker man om en utvelgelsesprosess hvor nye og eksisterende innovasjoner selekteres eller velges bort, og senere beholdes eller forkastes, gjennom justeringer av bedriftens strategi (Gjelsvik, 2004).

2.1.1 Grunnleggende mekanismer i evolusjonært perspektiv

Strategiske endringer og innovasjonsprosesser fremprovoserer ulike mekanismer og prosesser i en virksomheter før de slår rot. Før en strategisk endring eller en innovasjonsprosess får grobunn i organisasjonen vil man forsøke å legitimere den eller de nye prosessen gjennom fire filter. Disse fire filtrene skal gjøres rede for i dette delkapittelet med det formål å øke forståelsen for hva hvert filter innebærer. De generiske filtrene eller mekanismene som skal forklares er *variasjon*, *seleksjon*, *konkurrans*e og *retensjon* (Gjelsvik, 2004). De fire begrepene på strategi- og innovasjonsprosesser kan utvikles, formes, implementeres og til slutt evalueres internt eller av markedet (Gjelsvik, 2004). Begrepene vil kunne belyse hvordan innovasjon og strategi blir til, hvilke mekanismer som trer i kraft når selskapet skal

inkorporere nye metoder eller produkter samt hvordan en bedrift skal opptre ved entring i nye markeder (Gjelsvik, 2004).

2.1.1.1 Variasjon

Filteret variasjon viser seg ved at en eller flere idemakere bruker sin kreativitet eller spesielle kompetanse til å fremme nye ideer, foreslå løsninger eller ta strategiske initiativ (Gjelsvik, 2004). Slike initiativ kan bygges på eksisterende eller ny kompetanse (Gjelsvik, 2004). Tidspunktet for når slike initiativ lykkes vil være når de formelt eller uformelt har oppnådd tilgang til selskapets ressurser (Gjelsvik, 2004). Innovasjonsprosessenes variasjon baseres på et stort mangfold (Gjelsvik, 2004). Her har ledelsen også et ansvar for å oppmuntre til innovasjoner (Gjelsvik). Dette kalles strategiske intensjoner og ses gjennom ledelsens oppmuntring til deltakelse og tildeling av ressurser til nye innovasjoner (Gjelsvik, 2004).

2.1.1.2 Seleksjon

Seleksjonsbegrepet omhandler de formelle og uformelle mekanismene og interne kriterier som legges til grunn for de initiativ som tildeles ressurser og oppmerksomhet (Gjelsvik, 2004). Kriteriene for seleksjon kan oppstå som et resultat av markedskrefter, kundegruppenes preferanser, konkurransepress, interne organisasjonsstrukturer og beslutningsprosesser (Gjelsvik, 2004).

Når det blir snakk om seleksjon i store foretak som gjerne har flere forretningsområder og produktlinjer påpeker Gjelsvik (2004) at markedsseleksjonen henholdsvis erstattes av interne seleksjonsmekanismer. Når et marked er åpent og velfungerende kan det antas at de interne seleksjonskriteriene speiler markedets (Gjelsvik, 2004). Strategilitteraturen består av flere perspektiv, hvor enkelte forfattere anbefaler virksomheter å fokusere på nisjer eller posisjoner i markedet som kan forsvares eller domineres gjennom monopolistisk atferd (Gjelsvik, 2004). En slik dominans i markedet føre til at virksomheten er i stand til å påvirke markedets seleksjonsmekanismer (Gjelsvik, 2004). Virksomheter som sverger til en slik strategi bruker enorme ressurser på å holde konkurrenter unna for å opprettholde sin posisjon i markedet (Gjelsvik, 2004). I lengden derimot kan slike virksomheter bli svært sårbare overfor konkurrenter som bryter inngangsbarrierene ved bruk av en ny forretningsmodell eller nye innovative produkter (Gjelsvik, 2004). Stor variasjon og stort mangfold internt i en virksomhet vil sette større krav til bedriftens seleksjonsmekanismer (Gjelsvik, 2004).

Konsekvensen ved at for mange ideer kommersialiseres kan være ressursløsing og økonomisk skuffelse (Gjelsvik, 2004).

2.1.1.3 Konkurransen

Konkurransen blir i denne sammenheng en interne konkurranse hvor ulike initiativ kjemper om de samme knappe ressursene som er nødvendige for at ideer skal feste seg og oppnå intern aksept (Gjelsvik, 2004). Det medfører at de interne allokeringmekanismer er viktig og nødvendig (Gjelsvik, 2004). Ressursene som de ulike initiativene kjemper om kan være materielle ressurser så vel som oppmerksomhet, tid, legitimitet og troverdighet (Gjelsvik, 2004).

2.1.1.4 Retensjon

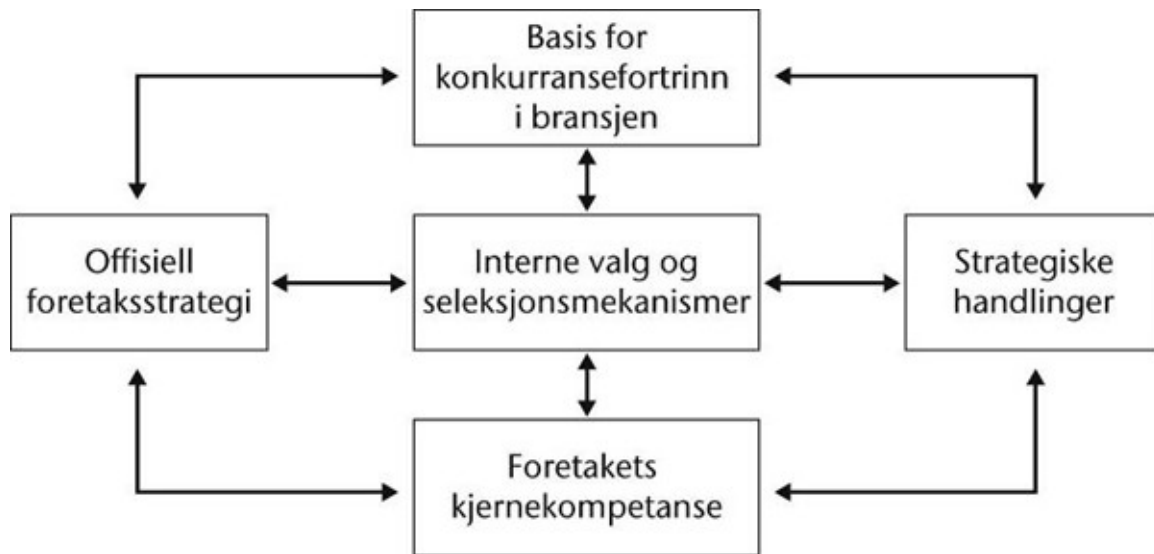
Retensjon er de initiativ som kommer seg gjennom organisasjonens filtre og overlever. Disse initiativene oppnår suksess både internt i organisasjonen så vel som i markedet og de eksterne omgivelsene (Gjelsvik, 2004). På bakgrunn av dette innebærer retensjon at organisasjonen må danne nye ideer og initiativ slik at de blir en del av den strategiske og strukturelle konteksten i organisasjonen (Gjelsvik, 2004). Det kan være ulike akseptkriterier som fører til nye ideers legitimitet i organisasjonen (Gjelsvik, 2002). Markedet, forventninger og kompetanseforståelse er med på å skape grunnlag og grobunn for ideenes suksess internt i selskapet (Gjelsvik, 2004). Når en radikal ide eller innovasjon som tidligere lå utenfor den offisielle strategien blir en del av den offisielle strategien er det et konkret uttrykk for retensjon (Gjelsvik, 2004). Retensjon kan dermed føre til at virksomheten utvikler nye rutiner, slik at den nye ideen eller innovasjonen skal få grobunn (Gjelsvik, 2004). Det vil vise seg på et senere tidspunkt om retensjon er noe som kan jaktes i Apply Sørco. Bedriften er inne i en tøff økonomisk periode hvor prioritering av ressurser på nye ideer og innovasjoner kan anses som lite hensiktsmessig.

2.2 Forskningslinse en

Jeg skal nå ta for meg Burgelman (2002) sin forskningslinse én. Av forskningslinsen under ser man virksomhetens interne valg og seleksjonsmekanismer. Dette kapittelet vil fokusere på de omliggende prosessene og ses på som drivere for strategiprosesser i virksomheten.

Driverne offisiell strategi, basis for konkurransefortrinn, strategiske handlinger og

kjernekompetanse vil hver for seg bli forklart og operasjonalisert for besvarelsens analyse og diskusjonskapittel.



Forskningslinse en: Dynamiske krefter som påvirker strategiutformingen (Gjelsvik, 2004)

2.2.1 Virksomhetens offisielle strategi

Det ble innledningsvis i denne oppgaven gjort rede for hvordan strategi defineres i strategilitteraturen. De ulike definisjonene på hva strategi er tillegger strategien mål og prestasjoner. Det en virksomhets offisielle strategi forsøker å gi uttrykk for er hvor virksomheten ønsker å befinne seg i fremtiden. Den offisielle strategien er oftest uttrykt gjennom et styrevedtak, dokumenter og i organisasjonens offisielle kommunikasjon med markedet og investorer (Gjelsvik, 2004). Strategien forsøker å gi uttrykk for hva som er styrets og ledelsens intensjoner og mål (Gjelsvik, 2004). En annen måte å se det på er at strategier vokser frem som et resultat av samspill mellom bedriftens oppfatning av markedet og hvordan bedriften oppfatter sin egen evne til å produsere eller levere det markedet trenger (Gjelsvik, 2004). I enkelte tilfeller, hevder Gjelsvik (2004) at organisasjonens strategi mer eller mindre er et uttrykk for en ønsket situasjon mer enn en realitet. Det kan videre føre til at man overvurderer bedriftens interne kompetanse og ressurser i grad av at de ikke strekker til (Gjelsvik, 2004). Det som derimot er realistiske strategier, det er strategier som baserer seg på organisasjonens forestillinger om hva de er spesielt flinke til (Gjelsvik, 2004). Denne forestillingen går oftest under begrepet kjernekompetanse og skal gi en pekepinn ved hvor organisasjonen har best forutsetninger for å lykkes (Gjelsvik, 2004).

2.2.2 Virksomhetsposisjon i marked

De fire mekanismene det ble redegjort for i innledningen til forskningslinse én er en del av innovasjoner og ideers vei inn i virksomheter. For at en ny ide, eller en ny innovasjon skal kunne gro i organisasjonen bør det være argumenter som tilsier at disse ideene er nødvendige. Nødvendig i form av å fremstå som en innovativ virksomhet eller for å forsvare og videreutvikle virksomhetens posisjon i markedet. Ved å anse mekanismene som gjensidige påvirkningsprosesser kan det likeså være virksomhetens posisjon i markedet som trues av nye ideer og innovasjoner.

I alle bransjer kan bedriftene posisjonere seg forskjellig ut fra egne tolkninger om hva som gir konkurransefortrinn (Gjelsvik, 2004). Hvordan virksomheten skal oppnå sitt konkurransefortrinn bunner ofte ut i organisasjonslederens behov for en visjon som identifiserer den ønskede fremtiden (Burgelman, 2002). Det er en utbredt enighet i strategiteorien at man som et oppegående foretak skal foreta analyser internt men også eksternt av kunder, konkurrenter og lignende for å begrense konsekvensen av at inntrengere substituerer bedriftens egne tjenester eller produkter (Gjelsvik, 2004). Den interne analysen foretas for å avdekke hvor man skal plassere organisasjonens krefter, mens den eksterne analysen som nevnt tar sikte på å beskytte virksomheten samt avdekke hvor behovet for produktet eller tjenesten er. Slik kan ledelsen oppnå forståelse av hvilke eksterne krefter som har effekt på organisasjonens muligheter til å vinne nytt arbeid uansett konkurrent (Burgelman, 2002). Strategi innebærer de krefter selskapet er avhengig av og som organisasjonen kan styre og påvirke (Burgelman, 2002).

Figur 2.1

| | Høyt avhengighetsforhold | Lavt avhengighetsforhold |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Stor påvirkningskraft | Anses som en strategisk situasjon hvor man er gjensidig avhengig. | Her vil en organisasjon ha en strategisk dominans i markedet. Gerne monopolistisk atferd. |
| Liten påvirkningskraft | Karakteriserer en situasjon bestående av strategisk underordning. | Strategisk planverk nærmest uvesentlig, da man er i en svært ugunstig markedsposisjon. |

Av modellen ovenfor kan man se en inndeling i ulike strategiske posisjoner i markedet. Burgelman (2002) påpeker hvilken betydning påvirkning har for en organisasjon som ønsker en god posisjon i markedet. Strategisk årvåkenhet er spesielt viktig i dynamiske industrier hvor det således er umulig å spå fremtiden (Burgelman, 2002). Innenfor dynamiske industrier vil strategisk gjenkjennelse være basert på intuisjon, da er erfaring og kunnskap viktig for å forstå hvilke tiltak som må iverksettes for å unngå negative konsekvenser (Burgelman, 2002). Effekten av og effektiviteten ved en strategi blir man først bevisst når tiltak som blir iverksatt fører til at man er i posisjon til å utnytte markedet for egen vinning og ved å inneha kompetanse i selskapet og slik oppnå et bærekraftig konkurransefortrinn (Burgelman, 2002). Virksomheten denne casestudien tar utgangspunkt i skal betraktes igjennom denne figuren i kapittel fem. Hvilken påvirkning og i hvor stor grad de er avhengige av sine kunder, kan avdekke hvor strategiske initiativ kommer fra men også hva disse initiativene innebærer av konkrete handlinger.

2.2.3 Kjernekompetanse

Organisasjoners posisjon i markedet, samt organisasjonens egne filter for avvisning av eventuelt implementering av nye initiativ, består i stor grad av den kompetansen som finnes i virksomheten. En virksomhets evne til å utføre bestemte arbeidsoppgaver, samt løfte hode og se på nye utviklingsområder finner man i organisasjonens kjernekompetanse. Det som gjør virksomheten til det den er, er nemlig de ansatte og kompetansen de ansatte besitter.

Virksomheters kjernekompetanse kan sies å bestå av de talent, kunnskap og ressurser organisasjonen innehar. Disse faktorene setter foretaket i stand til å møte konkurransen og beherske de markeder de begir seg inn på (Gjelsvik, 2004). Virksomheter som baserer sin strategi på konkrete produkter, gir ofte et bedre bilde på de konkrete fordelene en virksomheten har for å skaffe seg varig konkurransefortrinn (Gjelsvik, 2004). Håndfaste produkter vil ofte være enkle å kopiere, men interne prosesser som frembringer nye produkter og tjenester, er ofte så komplekse og sammenvevde at de sjelden kan overføres til konkurrentene på kort sikt (Gjelsvik, 2004). Evnen til å stadig introdusere originale produkter kan være et varig konkurransefortrinn (Gjelsvik, 2004). I bestående bedrifter er organisasjonens kjernekompetanse ofte et produkt av lange historiske prosesser som er tilpasset nåværende kunder og markeder (Gjelsvik, 2004). Det vil dermed være en iboende tendens til at den eksisterende kompetansen finslipes og spesialiseres i retning av nye utviklingsmuligheter (Gjelsvik, 2004). Bedriftens spesialkompetanse kan dermed være både en kilde til og en brems for radikale innovasjoner, dermed dreier det seg om hvor fleksibel kjernekompetansen er (Gjelsvik, 2004).

Kjernekompetanse er sentralt i forbindelse med organisasjoners muligheter til å posisjonere seg og overleve på sikt (Lai, 2004). Begrepet kjernekompetanse er viktig når strategi skal kobles til kompetanse (Lai, 2004). Lai (2004) påpeker at det som skal sikre en organisasjon langsiktige, konkurransemessige fordeler og overlevelse er kjernekompetansen. For at kompetanse skal være kjernekompetanse, må den være mest mulig unik og vanskelig å kopiere av andre, og det må i størst mulig grad bidra til at organisasjonens produkter eller tjenester oppfattes som nyttige og verdifulle av kunder (Lai, 2004). Kjernekompetanse i form av en miks av kompetansetyper gir en bredere og mindre sårbar praksis, det fører til at det er vanskeligere for andre å kopiere enn en mer ensidig og dermed begrenset kjernekompetanse (Lai, 2004). Kjernekompetansen bør imidlertid være forankret i bedriftens særegne kompetanse (Mikkelsen & Laudal, 2014). Noen av de organisasjonene som har opplevd suksess har lyktes på bakgrunn av at de har utnyttet et mindre antall kompetanser innenfor ulike produktmarkeder (Mikkelsen & Laudal, 2014). Organisasjonen Honda er et eksempel på nettopp dette (Mikkelsen & Laudal, 2014). Honda evner i følge Mikkelsen og Laudal (2014) å kapitalisere på sin lange erfaring og har videreutviklet motorer innenfor ulike produktmarkeder som biler, fly, aggregater og lignende (Mikkelsen & Laudal, 2014). Avslutningsvis vil den kompetansen en organisasjon besitter i sine medarbeidere påvirker

hvilke virksomhetsområder det er aktuelt å satse på samt hvilke konkurransefortrinn det er mulig å oppnå (Lai, 2004).

2.2.4 Strategiske handlinger

Strategiske handlinger baseres på beslutninger og handlinger som forankres i virksomhetens daglige arbeidsoppgaver (Gjelsvik, 2004). Ideelt sett skal strategiske handlinger brukes for å forbedre virksomhetens posisjon i markedet i tråd med virksomhetenes kjernekompetanse (Gjelsvik, 2004). Oppnår man en situasjon der strategiske handlinger utføres for å utnytte organisasjonens posisjon i markedet ved bruk av kjernekompetansen kan man videre si at strategiske handling, posisjon og kompetanse på en gjensidig måte styrker hverandre (Gjelsvik, 2004).

Strategiske handlinger utføres av alle ansatte på ulike nivåer i organisasjonen (Gjelsvik, 2004). Det betyr at organisasjonens kjernekompetanse og strategiske handlingene bør stå i overensstemmelse med den offisielle strategien (Gjelsvik, 2004). Med dette som grunnlag har man større forutsetninger for å opprettholde konkurransefortrinnet i markedet (Gjelsvik, 2004). Med bakgrunn i dette ser man hvordan strategiske handlinger benyttes for å øke konkurransefortrinnet i et marked. Snur man litt på det kan de strategiske handlingene også påvirkes av markedssituasjonen. Organisasjoner er avhengig av at noen kjøper det virksomheten produserer eller leverer av tjenester. Hvis kunder eller marked som sådan reduserer sine innkjøp kan det påvirke organisasjonen på en slik måte at de blir nødt til å iverksette tiltak som har strategisk karakter. Det kan komme frem gjennom en endring av organisasjonens offisielle strategi men også ved at ansatte med god kompetanse må sies opp eller permitteres. Virksomhetens strategiske handlinger baseres dermed på et kost nytte perspektiv som påvirker den offisielle strategien og kjernekompetansen og er gjensidig avhengig av virksomhetens posisjon i markedet.

Når omgivelsene og miljøet rundt organisasjoner er ustabile blir det ofte snakk om å nedbemanne eller krympe organisasjonen (Berg, 2008). Den faktoren i omgivelsene som har påvirket petroleumsbransjen i dette tilfellet er lav oljepris. Konsekvensen av den lave oljeprisen ses gjennom organisasjoners utstrakte bruk av nedbemanning og permittering av ansatte. Mikkelsen & Laudal (2014) hevder at fellestrekket ved slike strategiske handlinger knytter seg til virksomhetens økonomi. Det kan ses ved at organisasjoner forsøker å redusere underskudd, eller forberede virksomheten i møtet med utfordringer knyttet til etterspørsel, markedssvingninger eller samfunnsendringer (Mikkelsen & Laudal, 2014). Dermed kan det

antas at endringene i omgivelsene fremprovoserer et perspektiv hvor effektivitet og kvalitet er langt viktigere en kreativitet og kvantitet. Mikkelsen & Laudal (2014) peker også på at strategiske handlinger kan innebære salg og fusjon av datterselskap. Fordelen ved å fusjonere datterselskap kan være at man beholder viktig kompetanse i virksomheten (Mikkelsen & Laudal, 2014). Ved et salg vil det ha en direkte innvirkning på virksomhetens økonomiske resultat (Mikkelsen & Laudal, 2014).

Strategiske handlinger i et evolusjonært perspektiv tar sikte på at offisiell strategi, kjernekompetanse og basis for konkurransefortrinn er løst koblet sammen. Det medfører at man ikke kan se på et område som uavhengig fra de andre. Dermed vil strategiske handlinger bety at organisasjonen kan stå fremfor både interne og eksterne endringer som for eksempel teknologiske fremskritt, sterk ekstern konkurranse eller liten intern ordremengde (Brochs-Haukedal, 2010). Foretar man strategiske handlinger som medfører endringer i organisasjonen bør ansatte informeres og involveres (Brochs-Haukedal, 2010). Henry Mintzberg m. fl., (2003) peker på at man som leder må etterstrebe deltakelse fra de ansatte. Å lede en endring kan fort assosieres med tiltak som er tvunget frem fra ledelsen (Mintzberg m.fl., 2003). Dette kan igjen føre til intern motstand fra de ansatte (Mintzberg m.fl., 2003). Kuren for dette kan være at endringen i større grad skjer ved autonomi, eller at ledere legger til rette for at endring kan skje, slik at ansatte i større grad drives av sine instinkter for å få til endringen selv og på den måten endrer sin atferd i organisasjonen (Mintzberg m.fl., 2003).

2.2.5 Resymé av forskningslinse en

Hensikten med forskningslinse en er å beskrive hvilke dynamiske prosesser som påvirker virksomheten når virksomhetsstrategien skal utformes. De fire seleksjonsmekanismene variasjon, seleksjon, konkurranse og retensjon som ble redegjort for i kapittel 2.1.1 anses som organisasjonens aksepterings- og avvisningsmekanismer for nye ideer og innovasjoner. Driverne for strategisk endring ligger rundt disse seleksjonsmekanismene i forskningslinse en, hvor basis for konkurransefortrinn, offisiell strategi, strategiske handlinger og kjernekompetanse driver frem strategiske endringer internt i organisasjoner. Disse fire dynamiske driverne påvirker og påvirkes av hvilke strategiske fremskritt virksomheten skal ta. For å eksemplifisere dette kan nye innovative konsept føre til at en virksomhet endrer sin markedsposisjon, endrer sin offisielle strategi og pålegger sine ansatte kompetansebygging. Dermed kan den nye innovasjonen videre prege virksomhetens strategiske handlinger. Med

dette eksempelet ønsker jeg å vise hvor komplekst og sammenvevd driverne for strategiprosesser kan være i organisasjoner.

2.3 Strategiske innovasjonsprosesser

Organisasjoners struktur, mekanismer og prosesser er ofte tilpasset hver og en organisasjon. Sett utenfra kan organisasjoner se svært identiske ut da de som oftest tar utgangspunkt i de samme organisatoriske prinsippene.

En organisasjons innovasjonsprosesser består vanligvis av to typer krefter. Den ene er ovenfra-og-ned prosesser og tar utgangspunkt i en strukturell kontekst (Gjelsvik, 2004). Ledelsen utformer en helhetlig strategi som selges inn i organisasjonen hvor den iverksettes av de ansatte (Mikkelsen & Laudal, 2014). Det tradisjonelle perspektivet på strategiske prosesser, ovenfra-og-ned, som starter hos virksomhetens ledelse kaller Gjelsvik (2004) induserte strategiprosesser.

Nedenfra-og-opp prosess blir dermed motsatt og betyr at strategiske initiativ oppstår på et operasjonelt plan i organisasjonen. Denne prosessen består i følge Gjelsvik (2004) av autonom strategisk atferd. Autonom strategisk atferd vil ha sin opprinnelse ved at ansatte får ideer som de utvikler og fremmer for organisasjonen som mulige satsingsområder.

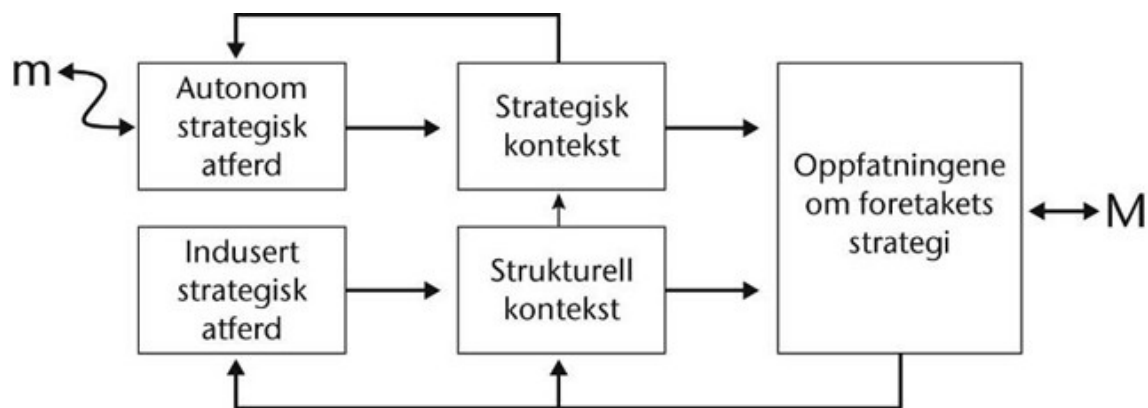
Uavhengig av om prosessen kommer som et indusert eller autonomt strategisk initiativ vil mellomledelsen være en svært viktig støttespiller. Det strategiske initiativet må nemlig implementeres i mellomledelsen slik at de kan kanalisere ressurser videre til de operative enhetene (Gjelsvik, 2004). Å tilrettelegge for samarbeid kan også bli mellomledelsens ansvar slik at det blir et prosjekt på tvers av arbeidsområder (Gjelsvik, 2004). I tilfeller hvor innovasjonsprosessene kommer som en indusert prosess er formålet at initiativene skal være tett innvevd i organisasjonen slik at de bidrar til selskapets strategiske endringsprosess (Gjelsvik, 2004).

Autonome strategiprosesser starter ofte ved at en eller flere personer får en ide hvor formålet er at virksomheten skal oppnå nye forretningsmessige muligheter (Gjelsvik, 2004). Sentralt i slike prosesser står koblingsaktiviteter, hvor man forsøker å koble teknologi med markedets behov (Gjelsvik, 2004). Dette oppstår ved at en person oppdager en ny teknisk løsning eller en ny måte å anvende et material på (Gjelsvik, 2004). Her handler det om å avdekke en kobling som knytter et udekket behov til det nye initiativet (Gjelsvik, 2004). Et vellykket

endepunkt for initiativprosessen vil være at prosjektet oppnår status som egen forretningsenhet i den eksisterende forretningsenheten (Gjelsvik, 2004). Toppledelsens rolle i forbindelse med autonome initiativer er vanligvis passiv og kan sies å ha karakter av å være etterrasjonalisering (Gjelsvik, 2004).

2.3.1 Forskningslinse to

Forskningslinse to har jeg som et utgangspunkt i denne oppgaven for å lokalisere Apply Sørco sin strategiprosess. Hvorvidt strategiprosessen i Apply Sørco er autonome eller induserte vil jeg diskutere i analyse og diskusjonskapittelet. Med utgangspunkt i forskningslinsen under ønsker videre i dette kapittelet å forklare hva som inngår i autonome og induserte strategiprosesser.



Forskningslinse to: Autonome og induserte innovative initiativ. (Gjelsvik, 2004)

2.3.2 Autonome innovasjon og strategiprosesser

En organisasjons strategier og strukturer både påvirker og påvirkes av nye radikale ideer og innovasjoner (Gjelsvik, 2004). Sammenhengene kan sies å være svært komplekse, og de er avhengig av om initiativene kommer som induserte eller autonome prosesser (Gjelsvik, 2004). Når det kommer til radikale innovasjoners inntog i virksomheten kan dette ses på to ulike måter. For det første kan den nye ideen være av ko-evolusjonær art. Det betyr at de nye initiativene som oppstår som autonome prosesser vil skje i et gjensidig samspill mellom strategiske endringer og organisatoriske endringer (Gjelsvik, 2004). Den andre måten er gjennom induserte prosesser og kan ses som en lineær prosess hvor rekkefølgen vil være strategi, struktur, initiativ (Gjelsvik, 2004).

Autonome -innovasjon og -strategiprosesser anses gjerne å være radikale. Det at de anses som radikale kan begrunnes med at de skiller seg fra den opprinnelige strategien for virksomheten. De radikale innovasjonene samt de strategisk organiserte endringene skjer som oftest gjennom ko-evolusjonære prosesser (Gjelsvik, 2004). For å henvise til tidligere litteratur påpeker Gjelsvik (2004) ko-evolusjonære prosesser som et gjensidig samspill mellom innovasjoner, strategisk endring og organisatorisk endring. Når det kommer til autonome strategiprosesser har de størst sannsynlighet for å oppstå som ko-evolusjonære prosesser ved at ansatte kommer med innspill som utfordrer eksisterende strategi (Gjelsvik, 2004). En tendens ved autonome strategiprosesser er at de gir en stor økning i mangfoldet og bredden i strategiske innspill (Gjelsvik, 2004). Autonome strategiske handlinger og tiltak er initiativ fra ansatte eller mindre avdelinger som oppfattes å ligge på utsiden av den offisielle strategien på det tidspunktet den nye ideen lanseres (Gjelsvik, 2004). De kan avvike innen teknologi, funksjonalitet og kundemålgruppe, som gjerne innebærer nye kombinasjoner av kompetanse som bedriften ikke føler de besitter fullt ut på det aktuelle tidspunktet (Gjelsvik, 2004). Banebrytende teknologier som innebærer radikale brudd med måten man har gjort ting tidligere oppstår ofte som autonome initiativ i bestående organisasjoner (Gjelsvik, 2004). Disse ideene bærer gjerne preg av å være tilfeldige, og det er umulige å forutsi og planlegge selv om de sjelden er helt tilfeldige (Gjelsvik, 2004). Skal et autonomt initiativ få grobunn og implementeres samt kommersialisere, må eksisterende strategi endres (Gjelsvik, 2004). Enten det skjer gjennom formelle vedtak eller i etterkant, når det nye produktet har vist sin suksess i markedet (Gjelsvik, 2004). De autonome initiativene oppstår som oftest i, eller som en konsekvens av at, omgivelser som oppleves som utrygge eller usikre av selskapet (Gjelsvik, 2004). På bakgrunn av dette påpeker Gjelsvik (2004) at autonome strategiprosesser som oftest viser sin styrke i bransjer som opplever sterk endring. Ulempen med autonome initiativ er at de anses å ligge utenfor det strategiske satsingsområdet virksomheten har når de oppstår (Gjelsvik, 2004). Når virksomheten da står overfor sterke endringer og opplever de autonome initiativene å komme utenfor virksomhetens satsingsområder har slike initiativ en tendens til å bli avvist av virksomhetens interne seleksjonsmekanismer (Gjelsvik, 2004). Skulle de autonome initiativene derimot bli akseptert internt i virksomheten bør den offisielle strategien redefineres (Gjelsvik, 2004).

2.3.3 Strategisk kontekst

Strategisk kontekst gjør seg svært gjeldende når det kommer til virksomhetens autonome strategiprosesser. Gjelsvik (2004) påpeker at nye ideer og innovasjoner alltid oppstår i en

strategisk kontekst. Det betyr at de nye ideene som utformes knyttes opp mot det som er virksomhetens offisielle strategi (Gjelsvik, 2004). I kapittelet overfor gjorde jeg rede for autonome strategiprosessers forekomst. På bakgrunn av dette kan de autonome strategiprosessene sies å være selvstendige initiativ i virksomheten. Den strategiske konteksten vil knytte seg mot de selvstendige initiativene i virksomheten (Gjelsvik, 2004). Når slike selvstendige initiativ forekommer, vil ledelsen i virksomheten ha behov for å evaluere innspill og ideer ut fra sin strategiforståelse (Gjelsvik, 2004). For at de autonome initiativene skal få grobunn i virksomheten er idemaker helt avhengig av et samspill med virksomhetens ledelse (Gjelsvik, 2004). Dette samspillet, mellom idemaker og virksomhetsledelsen er bestemmende for om den nye ideen blir inkorporert i virksomhetens offisielle strategi (Gjelsvik, 2004). For at de autonome initiativene i virksomheten skal slå til og bli en del av virksomhetens strategi, kan man si at disse initiativene går igjennom den strategiske konteksten før det blir akseptert eller avvist i organisasjonen. Den strategiske konteksten for autonome initiativ kan dermed omtales som en sil for hvilke ideer og innovasjoner som får grobunn i organisasjonen.

2.3.4 Induserte innovasjon og strategiprosesser

Induserte strategiprosesser kan i stor grad anses som et tradisjonelt perspektiv på strategiprosesser. Disse strategiprosessene innebærer relativt sterke føringer fra virksomhetens ledelse og ned i organisasjonen. Det innebærer at eventuelle radikale innovasjoner og strategisk organiserte endringer skjer i en kronologisk i rekkefølgen strategi, struktur og initiativ (Gjelsvik, 2004). De induserte strategiprosessene har som formål å forbedre eller opprettholde den markedsposisjonen virksomheten har (Gjelsvik, 2004). På lik linje med autonome strategiprosesser fører de induserte strategiprosesser med seg en økt strategisk variasjon på ideene (Gjelsvik, 2004). Det som derimot er ulempen med en indusert strategiprosess er at de strategiske initiativene kan sies å ligge innenfor oppgatte stier (Gjelsvik, 2004). Den strukturelle konteksten initiativene befinner seg i bestemmes i stor grad av interne seleksjonsmekanismer, dette innebærer at mellomledelse og toppladelse retter fokus mot det som er av interesse og forkaster ideer som er irrelevant (Gjelsvik, 2004). Det at induserte initiativ ligger innenfor den rådende organisasjonsstrategien kan videre tolkes i retning av at induserte strategiske initiativ kommer fra virksomhetens strategiske ledelse (Gjelsvik, 2004). Induserte strategiske handlinger har til hensikt å utvikle, etablere og opprettholde lederskap i de etablerte forretningsområdene, eksempelvis innen produktutvikling for å øke markedsandeler og kapitalinvesteringer i eksisterende organisasjon

(Gjelsvik, 2004). Induserte initiativ vil som regel bringe frem en trinnvis økning av innovasjoner innenfor velkjente og prioriterte markeder (Gjelsvik, 2004). Omfattende og langvarige induserte strategiske prosesser presenterer seg gjerne i treghet som intern motstand mot endringer i organisasjonen (Gjelsvik, 2004).

2.3.5 Strukturell kontekst

Strukturell kontekst i organisasjonsteorien handler i stor grad om hvordan interne prosesser og mekanismer er satt i system. Strukturelle systemer kan bidra til å si noe om hvem og hva man skal forholde seg til i organisasjonen, eksempelvis nærmeste leder.

I store organisasjoner vil ledelsen opprette ulike sosiale mekanismer for å styre mot en ovenfra og ned strategi som kan ses gjennom oppbygging av administrasjon og kultur i selskaper (Gjelsvik, 2004). Mekanismer som inngår i det som kalles strukturell kontekst kan være:

- organisasjonsstruktur gjennom hierarkisk, matrise eller flat struktur,
- implementering av planleggings – og kontrollsystemer,
- innføring av regler for ressursallokering,
- måle- og belønningssystemer, og
- rutiner for rekruttering og sosialisering (Gjelsvik, 2004).

Den strukturelle konteksten kan oppfattes som en toppledelses middel til å knytte ansattes atferd med den offisielle strategien (Gjelsvik, 2004). Strategiprosesser kan forstås som både bevisst og planlagt (Gjelsvik, 2004). Gjelsvik (2004) hevder videre at de oppstår i rekkefølgen strategi, struktur og atferd. I et slikt perspektiv kan strategi anses som et tveegget sverd ved at strategien på den ene siden kan sikre målrettet atferd, mens på den andre siden kan føre til at selskapet låser seg fast i en forretningsmessig praksis som svekker markedsposisjonen på lengre sikt (Gjelsvik, 2004). Strukturell kontekst kan ha en viktig rolle når det kommer til å velge å prioritere nye ideer og initiativ (Gjelsvik, 2004).

2.3.6 Resyme av forskningsline to

Forskningslinse to er i dette kapittelet presentert og klargjort for videre bruk i besvarelsen. Det som er formålet med å bruke forskningslinse to i denne oppgaven er for å indentifisere og lokalisere de strategiske prosessene i Apply Sørco. De autonome og induserte strategiprosessene kan sies å være motsetninger av hverandre. På tross av det kan de likevel sies å være dels avhengige av hverandre. Utledet fra forskningslinsen ser man de autonome initiativene komme som selvstendige initiativ som anses å ligge utenfor virksomhetens

satsingsområde. De bearbejdes og utvikles og oppstår i den strategiske konteksten hvor det blir avgjort hvorvidt de nye initiativene skal inkorporeres eller ikke i virksomhetens offisielle strategi. For at initiativene skal implementeres er en av forutsetningene her et godt samspill mellom den selvstendige idemaker og virksomhetens ledelse. Den induerte strategiprosessen består i stor grad av ledelsens oppfatning av hvilke initiativ virksomheten skal satse på. Disse prosessene trer oftest frem gjennom virksomhetens strukturelle kontekst. Hvor man kan anta at ledelsen også evner å kontrollere i større grad hvordan virksomheten skal forme sin strategi for å møte fremtiden. Hvorvidt strategiprosessene i Apply Sørco består av induerte eller autonome strategiprosesser skal jeg undersøke senere i besvarelsen.

2.4 Strategisk ledelse

Når det er snakk om strategi kan man vanskelig se bort fra hvordan strategi ledes og i hvilken strukturell eller strategisk kontekst strategien oppstår i, internt i organisasjoner. Denne studien tar for seg dynamiske krefter som påvirker strategiutformingene samt autonome og induerte strategiprosesser i nedgangstid. Strategi ledes av ansatte og hvordan en strategien ledes i organisasjonen vil ha betydning for om den får grobunn i organisasjonen. Det jeg tar utgangspunkt i å forklare i dette kapitlet er hvordan ledelsen påvirker og påvirkes av endringsdriverne i virksomheten.

2.4.1 Ledelse av strategi

Strategisk ledelse omhandler i stor grad hvordan en organisasjons toppledelse evner å -stake ut samt -kommunisere bedriftens fremtidige kurs. I et slikt perspektiv omhandler strategisk ledelse evnen til å kommunisere organisasjonens overordnede strategi. En overordnet strategi har derimot liten betydning om de ansatte ikke forstår hvordan deres arbeidsoppgaver korrelerer med virksomhetens overordnede mål. En toppledelse må forsøke å kartlegge hvilke samt hvordan kreftene i bransjen påvirker organisasjonen, videre forsøker ledelsen å avdekke hva en fremtidig lønnsom strategi vil være (Burgelman, 2002). En fremtidig lønnsom strategi hevder Burgelman (2002) hviler på toppledelsens forestillinger og spådom av fremtidige krefter i omgivelsene. Burgelman (2002) hevder videre at spådom om fremtiden sjelden blir en realitet for organisasjonen.

En toppledelses oppgaver i etterkant av utfordrende perioder er å synliggjøre hva de ikke ønsker at organisasjonen skal være for de ansatte (Burgelman, 2002). På den måten oppnår man en samlet forståelse av hvilke områder organisasjonen ikke bør satse på i framtiden. Når

en slik avklaring er gjort hevder Burgelman (2002) at det videre arbeidet bør fokusere på et målrettet arbeid for å forme organisasjonen til det man ønsker den skal være (Burgelman, 2002). Det videre arbeidet innebærer kartlegging av elementer og faktorer i omgivelsene som påvirker organisasjonen for deretter å stake ut den fremtidige kursen (Burgelman, 2002).

Sterke nedenfra-og-opp og ovenfra-og-ned prosesser karakteriserer en strategisk ledelseskultur (Burgelman, 2002). Hvis ovenfra-og-ned kreftene dominerer vil de ansatte i selskapet følge toppledelsen tett for å nå det strategiske målet, på bakgrunn av dette bør den strategiske retningen være bra (Burgelman, 2002). Skulle derimot nedenfra-og-opp prosesser dominere er det en risiko for at selskapet driver formålsløst rundt fra én begrenset strategi til en annen og sprer selskapets ressurser (Burgelman, 2002). Til syvende og sist er det toppledelsen som bestemmer hvorvidt nedenfra og opp prosesser skal opprettholdes (Burgelman, 2002). En toppledelse står i de fleste tilfeller fritt til å fremme sin vilje og implementere de tiltak de mener er rett for organisasjonen. Når toppledelsen fremmer sin vilje gjennom nye tiltak kan det dynamiske spennet i nedenfra-og-opp samt ovenfra-og-ned prosesser bli relativt anstrengt (Gjelsvik, 2004). Dermed bør toppledelsen arbeide hardt for å opprettholde og engasjere til deltakelse i nedenfra-og-opp prosessene (Gjelsvik, 2004). Lai (2004) peker blant annet på at mengden informasjon en medarbeider får synker i takt med hierarkisk nivå. Informasjon vedrørende organisasjonens mål, strategier og resultater er viktig for å øke ansattes motivasjon samt for å øke de ansatte lojalitet til organisasjonen (Lai, 2004). På denne måten kan toppledelsen opprettholde og engasjere til prosesser nedenfra-og-opp prosesser gjennom forbedring av informasjonskanalene i virksomheten. Informasjonsflyt vil også gjøre seg svært gjeldene når det kommer til virksomhetens evne til å legitimere organisasjonens nysatsninger på utvalgte områder (Lai, 2004).

2.5 Teori oppsummering

Gjennom Burgelman (2002) sine forskningslinser gjengitt i Gjelsvik (2004) forsøker jeg her å belyse hvilke teoretiske filtre og drivere strategiske initiativ må trenge igjennom før de avvises eller eventuelt godtas i organisasjonen. Den første forskningslinsen er en billedliggjøring av prosesser og mekanismer som oppstår og som man bør ta i betraktning når man skal implementere nye strategier for virksomheten. Ved å se på linsens mange piler så får man en forståelse for organisasjoners kompleksitet. Organisasjoners kompleksitet viser seg igjen når man ser på forskningslinse to. Denne forskningslinsen brukes for å zoome inn på

hvor man kan lokalisere strategiske prosesser i virksomheter. Dette vil gjøres for å avdekke eventuelle autonome eller induerte strategiprosesser i Apply Sørco.

Den induerte strategiprosessen kan sies å hvile på et tradisjonelt syn på strategilegging. Hvor strategiske initiativ utformes og konkretiseres fra ledelsen før den implementeres videre i organisasjonen. De autonome strategiprosessene peker i retning av å gi ansatte et litt større spillerom og inviterer til nytenkning og innovasjoner. Slike ideer og innovasjoner kan igjen bidra til at en organisasjon får nye innfallsvinkler til utviklingen som oppstår i markedet. Strategi, strategisk -endring og -tiltak kan sies å være tiltak som iverksettes og viser til handlinger som skal fungere som et kart for å navigere seg gjennom en utfordrende markedssituasjon. Hvorvidt strategiprosessene befinner seg i en strukturell kontekst og hvordan strategiprosessene ledes vil være viktige faktorer for hvordan nye ideer godtas i virksomheten. Det som kan være et overordnet mål i forbindelse med strategiprosesser er å oppnå et samspill mellom autonome og induerte strategiprosesser. Dette kan resultere i vektlegging av kreative ideer gjennom autonome initiativ og en induert fremgangsmetode for å implementere strategien i virksomheten.

3.0 Oppgavens studieobjekt- Apply Sørco

Utgangspunktet for valg av studieobjekt er basert på et ønske om å få tilgang og innsyn i en virksomhet som opplever den utpregede slankeperioden i petroleumsbransjen. Det var viktig at virksomheten som skulle studeres var preget av tingenes tilstand, og at strategiske virkemidler var benyttet i både liten og stor skala.

3.1 Segmentavklaring

Apply Sørco tilhører et segmentet i petroleumsbransjen som går under kategorien engineering. Et engineeringsselskap leverer ulike ingeniørtjenester som innbefatter planlegging, spesifisering, kostnadsberegning, konstruksjon og ledelse. Apply Sørco er leverandør av disse tjenestene i petroleumssektoren. Da ressurskranen ble skrudd igjen fikk Apply Sørco store utfordringer med sysselsetting av ansatte. For å opprettholde posisjonen i markedet og fremstå som en solid leverandør ble de nødt til å iverksette tiltak. Dermed var permitteringer og nedbemanning et nødvendig onde. Virksomheten oppfyller flere viktige kriterier for studiet og problemstilling. Gjennom innledende samtaler med ansatte fikk jeg innpass til å gjøre min studie.

3.1.1 Segmentavklaringstabell

For en bedre oversikt over hvilke selskap som tilhører de ulike segmentene se tabell

| Segment | Eksempler på selskap |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Operatørselskap | Statoil, Lundin, Exxon, Eni. |
| Boreselskap | Seadrill, Oddfjell- drilling. |
| Produkt leverandør | National Oilwell Varco. |
| Service leverandør | Halliburton, Schlumberger, ISS, Sodexo, |
| Isolasjon, stilas og overflate (ISO) leverandør | Kaefér Energy AS, BIS industrier AS |
| Engineeringsselskap | Apply Sørco, Reinertsen, Aker- Solutions. |

3.2 Historiske trekk ved Apply Sørco

Apply Sørco ble startet i 1979 under navnet Sørensen Company. Arbeidsoppgavene den gang var rettet mot prosjekteringsentreprenørskap for olje- og gassindustrien (Apply Sørco, 2016). Sent på 1980 tallet ble Sørensen Company kjøpt opp (Apply Sørco, 2016). Eierne i dag er Hitecvision og Køhlergruppen med 41% hver (Apply Sørco, 2016). De siste 18% er tillagt ledelse og andre ansatte i organisasjonen (Apply Sørco, 2016). Apply Sørco har innad i organisasjonen flere forretningsområder. De leverer tjenester innen et vidt spekter innen engineering. De tre forretningsområdene går under benevnelsen *Vedlikehold og Modifikasjon, Modifikasjoner, Operations and Engineering* som *FEED & Design* er underlagt (Apply Sørco, 2016).

Apply Sørco sitt hovedkontor er plassert på Forus i Stavanger og har regionale kontorer i Bergen, Hammerfest og Krakow.

3.2 Tidligere års økonomiske omsetning:

Virksomheters økonomiske progresjon eller reduksjon er ofte veiledende for hvorfor privateide virksomheter iverksetter tiltak. Et av mine siktemål er å ha et bakteppe som kan forklare kort hvorfor Apply Sørco iverksetter strategiske tiltak. Dermed vil informasjonen under først vise sin relevans når den innsamlede data blir presentert. Av tallene nedenunder kan man se en tydelig progresjon i omsetning fra år til år.

3.2.1 Økonomisk omsetning

| 2014 | 2013 | 2012 |
|-----------------|-----------------|---------------|
| 1 308 665 000,- | 1 283 032 000,- | 956 772 000,- |

(Proff, 2016)

4.0 Metode

I det følgende kapittelet vil oppgavens metodevalg og forskningsdesign presenteres, og det vil være utgangspunktet for studien og analysen av denne undersøkelsens resultater. Et forskningsdesign kan best forstås som et redskap eller oppskrift til den innfallsvinkel jeg har brukt for å oppnå empiriske data. Yin (2003a:20 i Blaikie, 2010) beskriver et forskningsdesign som en plan for å komme seg fra A til B. Det finnes flere fremgangsmåter og innfallsvinkler for hvordan man skal utføre forskningsarbeidet. Det gjør det desto viktigere med en tydelig avklaring av hva jeg har brukt. Hvilken metodisk tilnærming som er brukt, valg av virksomhet og –informanter og hvordan datainnsamling og analyse er gjort skal belyses i dette kapittelet. Avslutningsvis vil jeg redegjøre for oppgavens styrker og svakheter samt forskningsetiske retningslinjer. På den måten ønsker jeg å klargjøre ståsted samt perspektiv og slik danne en felles forståelse for oppgavens resultat.

4.1 Vitenskapelig forankring

Denne oppgaven vil ha en sosialkonstruktivistisk ramme som baserer seg på en ontologisk forståelse. En ontologisk forståelse hviler på det perspektiv at man tar utgangspunkt i det som finnes (Jacobsen, 2005). Videre vil jeg ha et fenomenologisk syn som tilstreber en forståelse som er basert på at virkeligheten er sosialt konstruert (Askheim & Grenness, 2008). Dermed hviler denne studien på en antakelse om at strategier er sosialt konstruert. Studiens data vil gjenfortelles og beskrives på grunnlag av mine tolkninger av intervjudeltaker. Det vil si at jeg er underlagt et konstruktivistisk syn på kunnskap, som vil si at man fortolker den kunnskapen som informantene besitter (Blaikie, 2010). Resultatene som fremkommer i denne studien baseres på min forståelse og mine tolkninger.

4.2 Forskningsstrategi

Den sosialkonstruktivistiske rammen og det fenomenologisk perspektivet vil danne et bakteppe for mitt valg av forskningsstrategi. Blaikie (2010) skiller mellom fire forskningsstrategier som er –induktiv, -deduktiv, -retroduktiv og abduktiv. Den induktive forskningsstrategien tar sikte på å besvare hva spørsmål, hvor målet er å beskrive sosiale karakteristikk og fenomener i det sosiale liv. Den er likevel noe begrenset når det kommer til å besvare hvorfor spørsmål (Blaikie, 2010). Deduktiv forskningsstrategi skiller seg ut ved at den kun besvarer hvorfor spørsmål (Blaikie, 2010). Formålet med denne

forskningsstrategien er å forklare sosiale fenomener som man har oppdaget men ikke forstått. De mulige forklaringene eller forskerens forklaringer testes dermed gjennom bruk av hypoteser for danne ny teori. Den retrodiktive tilnærmingen til forskningsarbeidet starter med at forsker gjør en observasjon hvor han videre i forskningen søker de bakenforliggende faktorene for observasjonen (Blaikie, 2010). Kreativitet og analogi er spesielt viktige begreper ved denne forskningsstrategien, da man skal forklare strukturelle mekanismer som ikke alltid er åpenlyse.

4.2.1 Abduktiv forskningsstrategi

I denne studien har jeg funnet at den mest hensiktsmessige forskningsstrategien er abduktiv. Med en abduktiv forskningsstrategi vil fokuset være rette mot å peke på bakgrunnen for et fenomen i stedet for årsaken til fenomenet (Blaikie, 2010). En videre forklaring av dette kan eksempelvis være at bakgrunnen for at Apply Sørco nedbemanner er endring i inntekter, mens årsaken til de lave inntektene hviler operatørselskapene i bransjen som selger oljen sin billigere enn hva de har gjort tidligere.

En abduktiv forskningsstrategi peker på at man som forsker skal forklare aktørenes sosiale konstruksjon av virkeligheten, hvordan de forstår virkeligheten og gir mening til deres sosiale verden (Blaikie, 2010). Gjennom intervjuer vil jeg forsøke å oppnå dybdekunnskap om hvilke strategiske virkemidler som har blitt benyttet og hvorfor dette har vært nødvendig. Videre vil jeg forsøke å lokalisere hvor disse strategiske virkemidlene kan lokaliseres i virksomheten. Ved bruk av en abduktiv forskningsstrategi er min oppgave å gjenfortelle og beskrive intervjudeltakernes sosiale aktiviteter (Blaikie, 2010). Der jeg tenker at det kan oppstå implikasjoner er når jeg skal gjenfortelle intervjudeltakernes oppfatning og beskrivelse av strategiprosessene. På tross av dette anser jeg denne forskningsstrategien som den mest hensiktsmessige for å svare på oppgavens problemstilling.

4.3 Kvalitativ metode

Når man skal velge forskningsmetode kan man velge mellom kvantitative studier og kvalitative studier. Begge disse metodene tar sikte på å bidra til en bedre forståelse av det samfunnet vi lever i, og hvordan enkeltmennesker, grupper og institusjoner handler og samhandler (Dalland, 2008). Denne studien er rettet mot å finne forklaringer på hvor man kan lokalisere strategiprosesser i nedgangstid. For studiets resultat er det også hensiktsmessig å forklare hvorfor strategiprosessene iverksettes. Dette gjenspeiler selve grunnvullen ved

kvalitative studier. En kvalitativ studie tar sikte på at man gjennom forskningsarbeidet oppnår dybdekunnskap om emnet som studeres. Det innebærer et relativt lite utvalg, men store mengder data. Dataen som fremkommer gjennom kvalitative studier er ofte brede og kan bestå av mange temaer og koblinger. Kvalitativ metode er en måte å tilnærme seg virkeligheten, hvor målet er at man ender opp med å produsere beskrivende data (Askheim & Grenness, 2008). Det jeg er ute etter å fange opp gjennom bruken av kvalitativ metode er mine informanters oppfatninger og erfaringer i nedgangstiden. Hvor jeg videre fokuserer på virksomhetens strategiprosesser. Fordelen med bruken av kvalitativ metode er at den er svært fleksibel, hvor det finnes retningslinjer, men ingen regler, som igjen gir forfatter store frihetstøyler (Askheim & Grenness, 2008).

4.4 Casestudie

I lys av oppgavens problemstilling vil jeg ta utgangspunkt i et singel- casestudie av engineeringsselskapet Apply Sørco. Et singel- casestudie avgrenser seg til en bestemt problemstilling som er knyttet til en bestemt bedrift. Yin (2014) redegjør også for mulighetene til å velge andre typer casestudier. Da ingen av disse var hensiktsmessig for denne studien, tillater forfatter å se bort i fra en beskrivelse av disse.

Det som kjennetegner et casestudie er at studien fokuserer på å forklare enkelttilfeller hvor idealet er dybdekunnskap som kan presenteres og gi en helhetlig analyse som står på egne ben (Jacobsen, 2005). Dette står også i stil med den ovennevnte forskningsstrategien, som tar utgangspunkt i forklaringer og beskrivelser av bakenforliggende faktorer. En abduktiv forskningsstrategi i samhandling med et sosialkonstruktivistisk perspektiv har forfatteren tro på at dette vil gi best grunnlag for studien. Litteraturen er på ingen måte klar når det gjelder å definere begrepet case, likevel kan det tolkes som at det finnes en tilnærmet enighet om at casestudier omhandler en empirisk avgrenset enhet som en gruppe individer eller organisasjon (Askheim & Grenness, 2008).

Yin (2014) peker på tre forskjellige måter for en forsker å tilnærme seg og utarbeide en besvarelse, enten så tar man sikte på å forklare, gi en deskriptiv beskrivelse eller at man er eksplorativ. For å gjøre det klart vil tilnærmingen i denne oppgaven være å forklare og beskrive strategiprosesser i Apply Sørco gjennom Burgelman (2002) sine forskningslinser.

Organisasjonen Apply Sørco er i denne oppgaven ikke det sentrale. Petroleumsbransjen befinner seg i en nedgangstid og problemstilling jeg tar utgangspunkt i å besvare, omhandler strategiske prosesser. Dermed er det ikke Apply Sørco som er det særegne i denne besvarelsen men virksomheten tjener som et middel for å oppnå generell kunnskap om hvor initiativet for strategiprosessene kommer fra og bakgrunnen til at de blir benyttet (Askheim & Grenness, 2008). De ulike strategiske tiltakene skal jeg forsøke å beskrive i sammenheng med konteksten organisasjonen befinner seg. Det er verdt å legge til at implementering av ulike strategiske tiltak ikke vektlegges. Dette er viktige prosesser i nedgangstid men for denne problemstilling blir det irrelevant. Det kan derimot være forslag til videre forskning innen nedgangstid.

4.5 Datautvalg

Da forfatter startet sitt studie i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger skrev avisene om nedadgående oljepris. Undertegnede referansepunkt på nedgangstiden er artikkelen om at Statoil vurderte å ta betaling for kaffen på helikopterterminalene, den skulle ikke lenger være gratis! Avisenes overskrifter endret seg over tid og ble mer rettet mot en utpreget slankeperiode. Det ble iverksatt sparetiltak i hele bransjen. Virksomheter nedbemannet og brukte permittering som et hjelpemiddel for å begrense sine kostnader.

Avisenes overskrifter fortsatte og som en konsekvens av dette vokste det sakte men sikkert frem en nysgjerrighet i meg, om dette temaet. Utledet av avisenes overskrifter om nedbemanning og permittering kom jeg frem til hva jeg ønsket å studere. Strategilegging i en virksomhet som opplever nedgangstid.

Gjennom bekjentskaper kom jeg i kontakt med en ansatt hos Apply Sørco. Vedkommende tente på oppgavens overordnede tema og hjalp meg med å legitimere denne internt i virksomheten. Etter litt mailkorrespondanse i midten av desember 2015 ble forfatter invitert til virksomheten på et møte for å diskutere videre fremgang. På det daværende tidspunktet hadde Apply Sørco nettopp fått en ny stor kontrakt med Statoil, som gjorde at virksomheten så ut til å være relativt heldigstilt i motsetning til mange andre. Det at Apply Sørco hadde benyttet ulike strategiske virkemidler anså jeg som en gylden mulighet for å få gode svar på min problemstilling.

Ved bruk av casestudier står man som forsker relativt fritt til å bruke ulike datakilder for å gi et helhetsbilde av det som studeres. Jeg forhørte meg om muligheten for å få en kontor plass i deres lokaler, noe jeg fikk innvilget. Det å sitte i deres lokaler anser jeg som en fordel for min studie, da jeg lettere får tilgang til informasjon samt at jeg aldri er langt unna de rette vedkommende om noe var uklart. I prosessen har det helt klart vært viktig for meg å få tilgang til tidligere allmøtepresentasjoner. Disse presentasjonene og den informasjonen som utledet fra dette ga meg dypere innsikt i hvilke prosesser virksomheten har vært igjennom men også et bedre grunnlag for å utforme egen intervjuguide. Den informasjonen som har utledet fra uformell prat, analyse av tidligere presentasjoner og observasjoner ga et godt grunnlag for min videre studie. Den primære kilden for min datainnsamling er empirisk data som har kommet frem gjennom kvalitative intervju. Informasjon som kom frem i intervjuene er slik jeg ser det tungtveiende når det kommer til å beskrive og forklare strategiprosessene i Apply Sørco.

4.5.1 Valg av informanter

Da forskningsarbeidet startet var mitt overordnet tema ” *Strategilegging i nedgangstid- en casestudie for å lokalisere strategiprosesser*”. Dermed ble det viktig for meg at prosessene som skulle studeres befant seg i en virksomhet som var preget av nedgangstid. I min søken etter en slik virksomhet, kom jeg tilfeldigvis i kontakt med en bekjent som jobbet i Apply Sørco. På tross av at valg av virksomhet har karakter av å være tilfeldig, tilfredsstilte virksomheten det viktigste kriteriet, virkemidlerbruk i nedgangstid.

Tidlig i prosessen bestemte jeg at datainnsamling gjennom intervju ville være den best egnede metoden for å oppnå dybdekunnskap om oppgavens problemstilling. Oppgavens problemstilling er rettet mot strategilegging og strategiprosesser. På bakgrunn av dette opplevdes det naturlig å rette fokus mot ledere i organisasjonen. Jeg fikk gode anbefalinger vedrørende ulike ansatte som kunne sitte med kunnskaper og kompetanse rundt oppgavens tema. Når man velger informanter kan dette gjøres på ulike måter. Det kan være gjennom et tilfeldig utvalg, bredde og variasjon, informasjon (som mer eller mindre betyr at man håndplukker informantene), det typiske, snøballmetoden eller til slutt en kombinasjon av ulike metoder (Jacobsen, 2005). Med studiens tidsramme bestemte jeg meg for at den mest hensiktsmessige metoden var informasjon. Gjennom et godt samarbeid med en ansatt falt tilslutt utvalget på syv personer i organisasjonen. Disse syv hadde alle en form for lederposisjon. For å ikke eksponere informantene mine for negativ omdømme eller

mistolknninger fra min side vil jeg gjennom hele oppgaven sørge for at informantene er anonyme. Jeg er av den oppfatning at det er relativt tette bånd mellom ledelse og ansatte. For å sørge for at informantenes anonymitet og integritet blir ivaretatt vil dermed ikke informantenes stillingsposisjoner spesifiseres. Det at jeg ikke spesifiserer informantenes stillingsposisjoner er en svakhet ved oppgaven, da stillingsposisjonen informantene har er av relativt stor betydning når man studerer strategiprosesser gjennom et evolusjonært perspektiv. Samtlige informanter i denne studien har en form for lederposisjon. Det at de har en lederposisjon gjør at deres perspektiv og svar i intervjuene gjør at jeg kan skille mellom autonome og induserte strategiprosesser på en tilfredsstillende måte. Det at de representerer en av disse strategiprosessene gjør at jeg i større grad kan anta noe om den andre strategiprosessen. Mine syv informanter ble i samarbeid med en ansatt videre kontaktet og spurt om å delta i prosjektet.

Fordelen med å motta anbefalinger vedrørende informanter kan være mange. Blant annet kjenner vedkommende som anbefaler informanter virksomheten og dens individer. Det kan bidra til at forsker gis legitimitet til å foreta studien som videre føre til at informantene prioriterer deltakelse. Kartleggingsprosessen rundt utvelgelse kan også kortes ned. Dette var svært hensiktsmessig i min studie når man tar høyde for prosjektets tidsperspektiv. Finnes det fordeler med en slik utvelgelsesprosess så eksisterer det også ulemper. En ulempe som kunne oppstå i mitt tilfelle var at informantene har samme perspektiv på strategiprosessene. Konsekvensen av dette kan være at jeg intervjuer informanter som deler samme syn og representerer en side av saken.

Min opplevelse er derimot utelukkende positiv. Utvalget ga utdypende og gode svar som bidro til dybdekunnskap om strategileggingsprosessen i Apply Sørco. Hvordan jeg har gått frem i min innsamling av data vil utdypes i neste kapittel.

4.6 Metode for innsamling av data

Det finnes flere ulike typer for datainnsamling men gjennom bruken av kvalitativ metode og casestudiedesign har jeg hatt store forutsetninger for å oppnå dybdekunnskap. For at ja skal ha et grunnlag for å beskrive strategiske prosesser på en helhetlig måte, er jeg avhengig av å forstå organisasjonen på ulike måter. Frihetsgradene ved casestudiedesign gjør seg gjeldene i gjennom min bruk av kvalitative intervju, observasjon, videoanalyse av tidligere allmøter og

tilgang til etterspurt informasjon. Den informasjonen som har kommet gjennom dette har bidratt til at jeg har oppnådd et godt grunnlag for å beskrive organisasjonens strategiske prosesser på en helhetlig måte.

4.6.1 Kvalitativt intervju

Hvilken type intervju man tar i bruk, hvordan intervjuguiden er utformet og hvem man skal intervjuer er viktige spørsmål må være avklart før intervjuprosessen starter. Et strukturert intervju innebærer ferdig formulerte og spissede spørsmål som fokuserer på fenomenet man ønsker informasjon om (Dalland, 2008). I følge Dalland (2008) innebærer et ustrukturert intervju at informantens informasjon blir styrende for spørsmålene som stilles i intervjuet. Intervjumetoden anses som et strukturert intervju. Intervjuguiden bestod av tre tema som hver hadde flere fordypnings spørsmål. Denne intervjumetoden var svært hensiktsmessig i de tilfellene hvor jeg og informanten sporet av tema. Ved å bruke strukturert intervju finnes det helt klart en risiko for at man går glipp av viktig informasjon. Forfatter anså det å være større risiko for å gå glipp av viktig informasjon med ustrukturert intervju. På bakgrunn av dette så forfatter et strukturert intervju som det beste alternativet.

Intervjuene forløp seg på svært forskjellige måter. Dermed anså forfatter det som hensiktsmessig å avvike fra intervjuguiden i de tilfellene hvor ny informasjon fremkom. På den måten kan man si at intervjuene ble en hybrid mellom strukturert og ustrukturert intervju. En konsekvens av dette er at man svekker sammenlignbarheten til intervjuene, men at man forsikrer seg mot å gå glipp av informasjon som kan vært relevant. Informantene hadde ulik stillingsposisjon og faglige bakgrunn og opplevde god dekning på sine spørsmål. Intervjuenes varighet var derimot noe varierende og ligger mellom 35- 60 minutter. De ble foretatt i virksomhetens egne lokaler. Det gjorde det lettere for informanter å prioritere intervjuet da tiden brukt på dette var maksimalt 60 minutt. At intervjuene tok plass i virksomhetens lokaler kan ha også en psykologisk effekt ved at informantene befant seg i kjente omgivelser.

4.6.1.1 Kortfattet og generell beskrivelse av intervjuprosessen

For å gi et lite innblikk i intervjuprosessen mange deler vil det videre presenteres en kortfattet beskrivelse. Samtlige informanter fikk tilsendt et dokument i god tid før intervjuet. Dette dokumentet inneholdt en beskrivelse av studien og en samtykkeerklæring. Forfatter tok ikke utgangspunkt i at informantene hadde satt seg inn i studiens problemstilling, så før hvert

intervju ble informantene opplyst om oppgavens tema og bakgrunn. Informantene ble opplyst om at det ville bli brukt en båndopptaker og at informantene ville bli anonymisert. Intervjuopptakene ble fortløpende transkribert slik at intervjuets kontekst ble ivaretatt i størst mulig grad. Informantene ble opplyst om at opptakene ville bli slettet når oppgaven var levert. De ble informert om intervjuguidens tre kategorier ved intervjuets start og underveis i intervjuet. Ved intervjuenes slutt ble opptaker slått av, og informantene ble rettet en stor takk for deltakelse i studien. Fra forfatters ståsted var tilbakemeldingene positive, hvor de påpekte emnets relevans til dagens situasjon i petroleumsbransjen.

4.7 Kategorisering og analyse av data

Tidligere ble det nevnt at oppgavens datainnsamling primært består av kvalitative intervju. Kvalitative intervju medfører store mengder data som "oversettes" fra en muntlig til en skriftlig fremstilling. Begrepet for dette er transkribering. Transkribering er et nokså tidkrevende arbeid og arbeidstiden brukt på hvert intervju har hatt en varighet på mellom 8 til 15 timer. I stor grad skyldes dette forfatters forkunnskaper om transkribering, da dette er et arbeid forfatter aldri tidligere har utført. Resultatene av transkriberingen bestod av store mengder rådata, og som Jacobsen (2005) påpeker er forenkling og strukturering av rådata noe av det første man må gjøre for å få oversikt. Ved bruk av tabell fikk hvert spørsmål i intervjuguiden et eget vindu. Svarene informantene ga ble forenklet, og videre lagt inn i tabellen ved siden av spørsmålet, slik at det tydelig kommer frem hvilket spørsmål informanten svarer på. For at rådata skal være gjennomtrengelig for andre en meg må en slik systematisering og forenkling til for å kunne formidle det jeg har funnet (Jacobsen, 2005). Avslutningsvis i denne fasen retter Jacobsen (2005) fokuset mot sammenbinding. Dette vil i korte trekk innebære at man som forsker fortolker data og leter etter meninger, årsaker og forsøker å generalisere (Jacobsen, 2005). Gjennom en slik fortolkning sikter man på de mer skjulte og kanskje mest interessante forholdene (Jacobsen, 2005).

4.8 Oppgavens styrker og svakheter

Oppgavens gyldighet og pålitelighet hviler på min metodiske prosess for å besvare problemstillingen. Gyldighet og relevans går under begrepet validitet (Dalland, 2008). For å oppnå valide resultater må det som måles ha relevans for problemet som undersøkes (Dalland, 2008). Det skilles i metodelitteraturen mellom intern og ekstern validitet. For å oppnå intern validitet sjekker man sine resultater opp mot andre forskeres resultater. Videre påpeker

Jacobsen (2005) at man kan sjekke den interne validiteten ved å kritisk analysere egne forskningsresultater. Oppgavens pålitelighet knytter seg min fremgangsmetode for å innhente data. Dalland (2008) viser til at målingene man gjør i felt må gjøres på en korrekt måte. Dermed handler pålitelighet om den måten jeg har gått frem for å innhente mine data. For å legge ett grunnlag for oppgavens styrker og svakheter vil jeg videre i dette kapitlet besvare tre spørsmål med egne underkapitler.

4.8.1 Hva er mine utfordringer med å få data om virksomhetens strategier?

Når man forsker på virksomheters strategier kan en av utfordringene være at disse prosessene er taushetsbelagt. Det fører til at informasjon som er relevant for å besvare min problemstilling ikke kommer frem i dagens lys. Strategilegging i en periode hvor det er nedgangstid i bransjen kan sies å være et betent tema. Nedgangstiden har preget virksomheten av blant annet nedskjæringer og permitteringer av personell. Utfordringene ved strategiske virkemidler er at disse gjøres på bakgrunn av ledelsens oppfatning av hva som bør iverksettes for å overleve. Dermed kan informasjonen jeg har innhentet bære preg av å ha en ledelses perspektiv. Hvilke strategier som iverksettes er ofte svært avhengig av den situasjon virksomheten befinner seg. Det at nedgangstiden har pågått over en lengre periode kan også medføre at mine resultater er preget av informantenes hukommelse.

De ovennevnte utfordringene har ikke preget min empiriske innsamling i særlig stor grad. Det eneste som kan sies å være en faktor for min data er informantenes hukommelse vedrørende de ulike prosessene som er iverksatt. Foruten informantenes hukommelse vedrørende prosesser som oppstod i 2014 og 2015 anser jeg den empiriske dataen som fyldig. Hvorvidt mine informanter har valgt å holde tilbake informasjon eller valgt å unnlate å uttale seg anser jeg som en mulig risiko. Den informasjonen som gjennom intervjuene har vært svært hensiktsmessige og slik jeg ser det er det mye tyngde og dybde i hvert svar.

4.8.2 Hvilke grep er foretatt for å oppnå stor nok mengde og relevant data?

Den informasjonen som fremkom gjennom mine kvalitative intervju opplever jeg som ærlig og svært utfyllende. Hver informant møtte meg med entusiasme og engasjement for min problemstilling. Videre har det vært viktig for studien at jeg fikk disponere kontor plass i Apply Sørco sine lokaler. De observasjonene jeg har gjort meg, har bidratt til å gi meg et underlag for å forstå prosessene i organisasjonen på en bedre måte. Det at jeg fikk delta på Apply Sørco sine allmøter har også vært bidragsgivende. Mengden data som ble samlet inn

gjennom min tid i Apply Sørco består av syv intervjuer som har generert om lag sytti A4 sider med informasjon. Disse syv informantene bidro med svært essensiell informasjon som skal analyseres og diskuteres senere i oppgaven. Det er vanskelig å si om jeg ville oppnådd ny informasjon om jeg hadde utvidet med to eller tre informanter til. Det som kunne gitt oppgaven et helt nytt perspektiv og bedre dybde ville vært gjennom intervjuer med ansatte for å avdekke autonome strategiprosesser. Gjennom intervju med de ansatte ville jeg oppnådd en bedre balanse og grunnlag for å kommentere de autonome strategiprosessene. Grepene som ble foretatt i forbindelse med datainnsamlingen bærer preg av for få informanter som opererer i virksomhetens daglige aktiviteter. At samtlige av mine informanter innehar lederposisjoner gir meg et empirisk grunnlag for å konkludere noe når det kommer til induerte strategiprosesser. Når det kommer til autonome strategiprosesser blir min konklusjon mer eller mindre basert på antakelser. Det at det er ubalanse i mitt utvalg av informanter er noe konklusjonen vil være farget av.

4.8.3 Hva er fordelene og ulempene med dataen som er samlet inn?

Ved å foreta en kritisk vurdering av egne forskningsresultater så kan man bidra til å oppnå en hvis intern validitet. Gjennom en kritisk vurdering av mine forskningsresultater fant jeg at mitt fokus på ledere i Apply Sørco gjør at jeg har begrensede muligheter for å presentere data som er av autonom art. Dermed anser jeg dette som denne avhandlingens største svakhet. Med et stort fokus på personell med lederposisjon vil mine empiriske funn når det kommer til autonome strategiprosesser være preget av ledelsens oppfatninger. Dette derimot til en stor grad av gyldighet når det kommer til de induerte strategiprosessene i virksomheten. Det at jeg har hatt anledning til å disponere egen kontor plass hos Apply Sørco anser jeg også som styrker med min studie. Når studien startet var jeg farget av avisenes overskrifter om den pågående nedgangstiden i petroleumsbransjen. Dette skapte en indre nysgjerrighet og på bakgrunn av dette opplever jeg temaet i denne oppgaven som et svært dagsaktuelt tema. Det at tema for oppgaven er dagsaktuelt anser jeg videre som en styrke for studien. Det at informantene har lederposisjoner i virksomheten er som nevnt en svakhet sett med autonome øyne. Det de derimot har bidratt med er dybdekunnskap om både Apply Sørco og den situasjonen virksomheten befinner seg. Skulle jeg oppnådd et robust empirisk resultat burde det ha vært bedre balanse blant informantene mine. Det burde ha vært en lik fordeling mellom ledere og ansatte i mitt utvalg.

Min hovedproblemstilling tar utgangspunkt i de strategiske virkemidlene Apply Sørco har benyttet seg av i nedgangstid. Ulempen med dette er at strategiske virkemidler i nedgangstid knyttes direkte mot virksomhetens økonomiske resultat. Det vil videre føre til at driverne for strategiprosesser i Apply Sørco påvirkes av den markedssituasjonen virksomheten står overfor. Det gjør at de interne driverne for strategisk endring kan miste litt av sin legitimitet. Det at de mister litt av sin legitimitet tar derimot ikke bort det faktum at alle de interne driverne for endring påvirkes av den eksterne markedssituasjonen. Jacobsen (2005) hevder blant annet at ingen kvalitative undersøkelse- og innsamlingsmetoder kan gi et helhetlig bilde av sannheten, dataen gir bare en flik av virkeligheten. Oppgavens beskrivelse av Apply Sørco sin virkemiddelbruk i nedgangstid er dermed preget av mine tolkninger og oppfatninger.

Gjennom et evolusjonært perspektiv er stillingsposisjonen til informantene av stor betydning. Dette er spesielt viktig i denne studien hvor jeg skal lokalisere strategiprosessene i Apply Sørco. Det at mine informanter og deres stillingsposisjoner har blitt anonymisert kan slå negativt ut i denne besvarelsen. Plassering av ledernivå er dermed en viktig faktor i det evolusjonære perspektivet. En ytterst konsekvens av anonymisering er at jeg mister mitt grunnlag for å analysere dataen. På tross av dette opplever jeg den empiriske dataen som både hensiktsmessig og relevant for å forklare de strategiske virkemidlene Apply Sørco har iverksatt som en respons på nedgangstiden. Når det kommer til å lokalisere de strategiske prosessene i virksomheten er jeg av den oppfatning at jeg har grunnlag til å komme med antakelser rettet mot de autonome strategiprosessene. Dette begrunner jeg med dybdekunnskaper som jeg har oppnådd gjennom mine informanter.

Avslutningsvis vil jeg påpeke både en styrke og en svakhet med mine kvalitative intervju. Det ble utarbeidet en strukturert intervjuguide, hvor formålet var å få svar på samtlige spørsmål for å øke min sammenlignbarhet av resultatene. Underveis i første intervju opplevde jeg at ved å løse litt på det strukturerte manuset bidro informantene med mer utfyllende og utdypende informasjon. Det førte til at sammenlignbarheten i intervjuene ble svekket, men på samme tid opplevde jeg en styrke ved at informantene fikk snakke fritt om spørsmålene.

4.9 Etikk

Forskningsetikk innebærer å drøfte mulige konflikter en forsker står overfor i vurderingen mellom sitt eget ønske om så fullstendig og god informasjon som overhode mulig (Jacobsen, 2005, s. 43).

Det stilles også strenge krav når det kommer til å ivareta informanters privatliv, integritet og personvern (Jacobsen, 2005). På ingen måte har forfatter misbrukt eller hatt som formål å sverte virksomheten eller dens ansatte. Fremgangsmetoden forsker har tatt i bruk tar sikte på å gjenfortelle og beskrive fenomener som oppstår i Apply Sørco, og samtidig gjenfortelle den informasjon informantene har delt. Videre viser Jacobsen (2005) til at forskningsetiske retningslinjer innebærer at man forholder seg til oppdragsgivers ønsker og preferanser og samfunnets øvrige normer og regler.

For å bevare informantenes privatliv, integritet og personvern har informantenes intervju resultater blitt anonymisert. Gjennom anonymisering tar forfatter sikte på å forhindre at informantene på noen som helst måte opplever det som krenkende. Denne studien vil belyse informanters oppfatning av hvor strategiske prosesser blir initiert og videre hvilke virkemidler som blir iverksatt som tiltak på en utpreget slanketid i bransjen. Det betyr at det informantene opplever får en stor betydning, mens deres meninger er irrelevante. For å bevare informantenes anonymitet vil ikke informantenes navn, kjønn, alder, fartstid i virksomheten eller stillingsposisjon bli nevnt.

Informert samtykke var noe hver informant fikk tilsendt før intervjuet. Dette var et dokument som var utarbeidet på en slik måte at informantene fikk en generell innsikt i hva studien tok sikte på å besvare. Samtlige informanter ble informert om at intervjuet var frivillig og at de når som helst i intervjuprosessen kunne trekke seg uten videre forklaringer. Intervjuene ble tatt opp på bånd. Dette ble gjort for at forfatter lettere skulle kunne analysere informantenes fortellinger.

Når det kommer til etiske dilemmaer, er dette noe som kan oppstå om man som forsker har svært tette bånd til organisasjonen eller dens ansatte (Jacobsen, 2005). Tette bånd kan friste forsker til ikke å presentere funn som er negative for oppdragsgiver (Jacobsen, 2005). Dette er ikke helt uproblematisk, men jeg anser ikke tette bånd som noe som vil påvirke min studie av strategiske prosesser i Apply Sørco.

5.0 Presentasjon og diskusjon av empirisk data

”In the old days a 100\$ oil was a reason for champagne and now a 100\$ oil is a reason for concern”. (Allmøtepresentasjon, 2014: 19.37)

Forfatter har brukt kvalitative intervju i et forsøk på å oppnå dybdekunnskap rundt de strategiske virkemidler som har blitt benyttet i nedgangstid og for å lokalisere hvor strategiske prosesser oppstår i Apply Sørco. Intervjudeltakerne som har deltatt i intervjuene har alle en lederstilling i organisasjonen. Det vil ikke bli presentert en spesifisering av hvilke stillingsposisjoner disse har hatt, dette gjøres for å opprettholde informanters anonymitet. Den empirisk dataen skal legges frem slik at leser får en økt forståelse for hva informantene legger i strategiske virkemidler. Det tas også sikte på at leser skal se hvor i organisasjonen strategiske prosesser blir initiert i Apply Sørco.

5.0.1 Begrepsavklaring

Det vil her presenteres en kort begrepsavklaring. Bakgrunnen for at begrepsavklaringen kommer sent i oppgaven hviler på at det først er nå begrepene blir anvendt. Derfor anser jeg det som hensiktsmessig å presentere disse på dette tidspunktet.

| Forkortelser | Forklaring |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| ERP | Styringssystem. |
| MOD | Forretningsområdet- Modifikasjoner |
| V&M | Forretningsområdet- Vedlikehold og Modifikasjoner |
| O&E | Forretningsområde- Operations and Engineering. |
| FEED | Arbeidsområde som inngår i O&E. FEED innebærer studie og design for utforming av riggmøduler. |
| ASI | Apply Sørco Installasjon |
| ASIPS | Apply Sørco Installation Project Service |
| ASD | Apply Sørco Drift |
| AR | Apply Resources |

Den informasjonen som informantene har bidratt med skal i dette kapittelet ses i sammenheng med forskningslinse en og to. For å gi et kort tilbakeblikk handler forskningslinse en om dynamiske prosesser hvor de ulike kategoriene anses som drivere for endring. Formålet med forskningslinse en er å se hvordan de ulike driverne påvirker og påvirkes av hverandre som løse koblinger. Organisasjonens medlemmer er den faktoren som gjør organisasjonen til det den er. Dermed kan en si at organisasjoner består av ansatte og den kunnskap og kompetanse de besitter. På en slik måte bør organisasjonens strategi hvile på de ansattes kompetanse. De ansattes kunnskaper og kompetanse kaller Burgelman (2002) kjernekompetanse.

Forskningslinse en består av fire dynamiske prosesser som alle har en påvirkning på organisasjonens strategi. Offisiell strategi, basis for konkurransefortrinn, strategiske handlinger og kjernekompetanse er begreper som spiller en viktig rolle når det kommer til utforming av virksomhetens strategiske fremtid. Disse fire dynamiske prosessene vil beskrives og ses opp mot mine empiriske data som jeg har tilegnet meg i Apply Sørco. Formålet med bruken av forskningslinsen til Burgelman (2002) er å kartlegge hvorvidt disse fire prosessene har en innvirkning på Apply Sørco. Når dette er fullført vil jeg zoome inn ved å bruke Burgelman (2002) sin forskningslinse to. Gjennom denne forskningslinsen skal jeg forsøke å lokalisere hvor den strategiske prosessen utformes og starter.

5.1 Dynamiske påvirkningsmekanismer for strategiutforming.

Gjennom forskningslinse en skal jeg i dette delkapittelet zoome ut og forsøke å gjengi hvilke mekanismer som har påvirket Apply Sørco i nedgangstid. Formålet i dette delkapittelet er å presentere empiriske funn og se de i sammenheng med Burgelman (2002) sin modell. Den videre presentasjonen vil ha en inndeling i kategorier. Kategoriene vil gjøre at man hele tiden kan ha et overblikk over hva som presenteres. Det som er verdt å merke seg når jeg presenterer mine empiriske funn på strategiprosesser er at Apply Sørco sin største driver for endring markedsituasjonen i petroleumsbransjen. Når markedsituasjonen er den største driveren for strategiske endringer finner jeg det mest hensiktsmessig å starte med en presentasjon og diskusjon av virksomhetens basis for konkurransefortrinn i markedet.

5.1.1 Basis for konkurransefortrinn

Forretningsideen Apply Sørco baserer sin virksomhet på er tre forretningsområder. Disse tre forretningsområdene innebærer landbasert og offshore basert leveranse av ingeniørtjenester innen V&M, MOD og O&E. Konkurransefortrinn forstås gjennom Burgelman (2002) som en

måte for organisasjoner å hevde seg i markedet. Basis for konkurransefortrinn i denne sammenheng baserer seg på de relasjonene Apply Sørco har i markedet. Markedet er Apply Sørco sin kundebase, leverer man gode produkter til avtalt tidspunkt og pris opparbeider man positive relasjoner. For å forstå hvilken posisjon Apply Sørco har i markedet ønsket jeg å undersøke informantenes oppfattelse av avhengighetsgrad og påvirkningskraft de mener at de har på sine kunder. Strategisk situasjon mellom kunde og leverandør kan ses i figur 2.1 i teorikapittelet. Denne figuren er hentet fra Burgelman (2002) og tar sikte på å forklare at bedrifter som har lite til ingen påvirkningskraft og som har gjort seg avhengig av en kunde er i en posisjon hvor strategisk planverk nærmest blir uvesentlig. For å finne ut om dette er tilfellet i Apply Sørco har jeg undersøkt dette nærmere. Spørsmålet informantene fikk var å tallfeste Apply Sørco sitt avhengighetsforhold med operatørselskapene Lundin, Eni og Statoil fra 1-10, hvor jeg har tatt sikte på en samlet vurdering.

”Å ja, vi er kjempe avhengig av de. Vi lever jo, vi er jo en prosjektorganisasjon og vi er innen olje og gass. Vi ligger vel på en nier tenker jeg.”

Disse tre operatørselskaper har ulik størrelse og innflytelse på norsk sokkel, men samtlige av disse operatørselskapene er Apply Sørco sine kunder. Apply Sørco er prosjektleverandør og operatørselskapene er deres livsnerve. På dette spørsmålet opplevde jeg svært fort metning. En informant begrunnet videre Apply Sørco sin avhengighetsgrad ved at virksomheten selger kunnskap og kompetanse.

”Det er ti det. Det er de vi lever av. Vi er fullstendig avhengig av de. Vi har ikke økonomi til å drive for oss selv. Vi selger jo ingenting annet enn kompetanse, og den må jo noen kjøpe.”

Samtlige informanter påpekte høyt avhengighetsforholdet til operatørselskapene. Dette viser hvilken kompleks situasjon leverandører befinner seg i når det kommer til strategiutforming. Burgelman (2002) sin modell viser at man med høyt avhengighetsforhold befinner seg mellom strategisk underordning eller en strategisk situasjon hvor man er gjensidig avhengig av hverandre. For å kunne avgjøre hvor Apply Sørco befinner seg i Burgelman (2002) sin figur ble det neste spørsmålet på lik linje med avhengighetsforhold basert på tallfesting. Informantene ble bedt om å tallfeste påvirkningskraften Apply Sørco har på operatørselskapene fra 1-10. Her var det derimot større spredning i svarene og ingen bred

enighet mellom informantene. Noen av informantene ønsket ikke å tallfeste svaret men reflekterte over spørsmålet og resonerte seg frem til at påvirkningskraften var lav. Det var også tilfeller hvor informantene ikke ønsket å gi en helhetsvurdering av de tre operatørselskapene men kunne tallfeste dem hver for seg.

”Godt spørsmål. Vi er jo en liten aktør som kommer nedenfra og vi er i en vekstfase. Vi har definitivt ikke like stor påvirkningskraft som de store i Aker, Aibel og Kværner. Vi har nok ikke veldig stor påvirkningskraft, jeg vil ikke gi den mer enn en treer eller noe sånt.”

Her er det tydelig at informanten tillegger Apply Sørco svært lav påvirkningskraft på operatørselskapene. Bakgrunnen for dette kan blant mange årsaker være at Statoil som den største aktøren på norsk sokkel har svært rigide retningslinjer for sin leverandørportefølje. En av mine informanter tallfestet de tre operatørselskapene. Det som fremkommer i dette utsagnet er at påvirkningskraften på Statoil er svært lav når man ser det opp mot Eni og Lundin.

”Det tror jeg vil være helt avhengig av hvilket selskap. Påvirkningskraften vi har på Statoil er vel kanskje to da. Mens på Eni og Lundin så har vi kanskje åtte, sant.”

Av de syv informantene jeg intervjuet påpekte over halvparten at påvirkningskraften ble mindre jo større operatørselskapet er.

”Jeg tror at Lundin, Eni og andre litt mindre selskaper de, de lytter nok mer til et mindre selskap som oss. Rett og slett fordi at de ønsker ikke nødvendigvis å gjøre noe med de store leverandørene fordi de ser at det er lettere å få et godt fokus hos en middels stor leverandør enn å få et tilsvarende godt fokus hos en stor leverandør.”

Hvorvidt dette peker på den faktiske påvirkningskraften Apply Sørco har på sine operatørselskaper er vanskelig å si. Det som derimot måles her er informantenes oppfatning av hvilke operatørselskaper de anser som påvirkelig.

Når det kommer til en helhetlig vurdering vedrørende Apply Sørco sin påvirkningskraft kan jeg avsløre at den ikke er særlig høy basert på mine resultat gjennom kvalitative intervju.

Min oppfatning er at påvirkningskraften Apply Sørco har på Statoil har en innvirkning resultatene. Ved å lese informanten ovenfor sitt utsagn så kan en tolke det dit hen at andre informanter nedjusterer sin oppfattelse av påvirkningskraft på bakgrunn av størrelsen og retningslinjene til Statoil. Man kan anta at som kunde av Statoil er frihetsgradene til leveranser svært lave. Det kan virke som at man som leverandør ikke har annet valgt en å forholde seg til deres retningslinjer og krav.

Det som har vært mitt formål med å stille disse spørsmålene er å avdekke hvordan mine informanter i Apply Sørco anser virksomhetens posisjon i markedet. Det som har kommet frem er at det er bred enighet om stor avhengighetsgrad til operatørselskapene. Når det kom til påvirkningskraft fant jeg større spredning, noe som kan forklares med informantenes ulike arbeidsoppgaver og kompetanse. En konklusjon på påvirkningskraften til Apply Sørco kan vanskelig gis uten at man studerer de ulike operatørselskapenes oppfatning. En slik studie kunne muligens ha kastet et litt annerledes lys på dette. En annen faktor for at jeg fant stor spredning ved påvirkningskraften til Apply Sørco er stillingsposisjonen informantene har. Det at samtlige informanter i mitt utvalg har en lederposisjon kan videre gjenspeile deres oppfatninger om påvirkningskraft. Det kan være gjennom tett samarbeid med ledere i operatørselskapene, eventuelt hvordan de opplever sine relasjoner med operatørselskapene. Med høy grad av avhengighet til operatørselskapene og relativt liten påvirkningskraft vil Apply Sørco strategisk sett befinne seg i en underordning. Det betyr at man er i en situasjon hvor man høster gode frukter i oppgangstid og at konsekvensene er størst for egen organisasjon i nedgangstid.

For å oppnå en forståelse for hva som er virksomhetens konkurransefortrinn i markedet, utarbeidet jeg spørsmål i intervjuguiden som jeg ønsket svar på. Fordelt på to spørsmål i intervjuet ønsket jeg å finne ut hva ledelsen anså som Apply Sørco sitt konkurransefortrinn og i hvilken grad de hadde evnet å finne nye forretningsområder som kan gi en bedre strategisk posisjon. Det ble forklart i metodekapittelet at jeg hadde en strukturert intervjuguide, men lot informantene svare så lenge de ønsket på hvert spørsmål. Dermed fikk ikke alle informantene besvart disse to spørsmålene. På tross av dette opplever jeg likevel å ha et underlag for å kommentere dette, da det har stor relevans for å kartlegge informantenes mening om hva som skiller Apply Sørco fra sine konkurrenter.

”Et konkurransefortrinn vi har er at vi har Apply Polen som vi kan bruke som ressurspool i prosjektene våre, de er dyktige og de er rimelige, det gjør at vi kan by oss inn på prosjekter med en lavere kost enn en del andre. Så er vi ikke en veldig stor organisasjon så vi er ganske raske på å snu. Det gjør at vi er tilpasningsdyktige for kunden. Også har vi HMS resultater som er svært gode, vi har et enormt fokus på kvalitet og gode resultater og at vi jobber med LEAN.”

Flere av informantene hevdet at et konkurransefortrinn Apply Sørco har i markedet er at de er omstillingsdyktige. Videre var implementeringen av LEAN en faktor som gikk igjen hos informantene. En informant la for øvrig til Apply Sørco sin systemintegrasjon som en del av virksomhetens konkurransefortrinn. Virksomhetens styringssystem alene vil ikke være et konkurransefortrinn men tett innvevd med de ansattes arbeidsutførelse kan det anses som et system som er unik for Apply Sørco.

”Vi er dynamiske, vi har vært en foregangsbedrift når det gjelder å ta i bruk LEAN. Vi har vært igjennom et større prosjekt hvor vi har tatt i bruk et nytt ERP system som vi har klart å integrere flest mulig funksjoner i. Vi har klart å lage en sånn alt i et løsning i det ERP systemet. Det er det få eller ingen andre som har.”

Konkurransefortrinn i markedet hviler på flere faktorer. For eksempel vil et konkurransefortrinn i markedet bestå av den kompetansen virksomheten innehar. De ansatte i virksomheten er grunnlaget for at virksomheten har et konkurransefortrinn. I Apply Sørco sitt tilfellet selger de kompetanse. Dermed bør måten de ansatte arbeider på være unik eller særegen for bransjen de opererer i og leverer til. Det at Apply Sørco har vunnet flere kontrakter tyder på at Apply Sørco gjør sine saker bra i markedet de opererer. Det tyder på at de ansattes kompetanse, fokus på systemintegrasjon og effektiviseringssystem gjennom LEAN styrker Apply Sørco sin posisjon i markedet.

Helse, miljø og sikkerhet er et området som gjennom petroleumsbransjen har fått et enormt fokus. I og med at problemstillingen omhandler strategi ønsket jeg å undersøke hvorvidt HMS ble ansett som et konkurransefortrinn fremlagt som et strategisk virkemiddel for å vinne nye kontrakter og nytt arbeid. Dette var noe samtlige informanter bekreftet.

”Alle forespørsler krever at du beretter dine HMS&K prestasjoner. Det er nesten litt sånn ”license to operate”. Så de er viktige og de blir brukt og de blir fremmet i mange fora for vi har jo hatt særdeles gode HMS prestasjoner.”

Burgelman (2002) sitt fokus på konkurransefortrinn inneholder de ulike mekanismenes påvirkning på hverandre. Når man kobler konkurransefortrinn, kjernekompetanse, offisiell strategi og strategiske handlinger med hverandre, øker man grunnlaget for å forstå en virksomhets strategiske situasjon. Det at Apply Sørco har evnet å opprettholde svært gode HMS resultater, implementert nye arbeidsmetoder, utvikling av et styringssystem vil ikke ha noen verdi om man ser bort fra de ansatte. De ansatte opprettholder gode HMS resultater som igjen ligger implisitt i de ansattes kompetanse til å utføre sikkert arbeid.

Videre i min undersøkelse ønsket jeg å undersøke hvorvidt Apply Sørco har evnet å identifisere nye arbeidsområder som kan gi en bedre posisjon i markedet.

”Vi har hatt flere samlinger på dette og sett hvor en kan bruke vår kompetanse og teknologi, altså vi er ikke så teknologidrevet, men vi har jo kompetanse innenfor mange områder. Vi har sett på dette med grønn satsing, at vi har en grønn profil. Vi har sett på landanlegg, Jernbaneverket, NSB og så videre. Vi har gjort mye. Nye områder krever ofte investeringer og tilpasninger så det er en liten avregning. Men vi har ikke fått noe særlig ny aktivitet innenfor områder som selskapet historisk sett ikke holder på med. Det har vært lite nysalg innenfor andre områder, det har det vært.”

Informasjonen som kom frem gjennom dette intervjuet ønsker jeg å drøfte gjennom evolusjonsteoriens fire filtre. Her viser informanten til områder som NSB og Jernbaneverket (variasjon). Videre peker vedkommende på at det å satse på nye områder krever en økonomisk avregning. Dermed møter de nye initiativene på motstand (seleksjon). Hvor det avslutningsvis kan konkluderes med at initiativene møter intern konkurranse, og blir avslått på bakgrunn av ressursmangel. Når en mangler ressurser kan en organisasjons vilje til å satse på innovasjoner stanse helt opp og man går tilbake til det man har gjort tidligere.

5.1.2 Kjernekompetanse

Det at proppen til dels har gått ut av markedet, og virksomheter står overfor en nedgangstid hvor arbeidsmengden blir mindre har resultert i nedbemanning og permitteringsprosesser. På

bakgrunn av dette kan man si at Apply Sørco befinner seg i en situasjon hvor markedskreftene fører til at virksomheten må tilpasse seg den nye hverdagen. Ny hverdag med mindre arbeid fører med seg ulike konsekvenser. Blant annet har Apply Sørco vært nødt til å si opp flere ansatte. De ansatte har bidratt til å gi Apply Sørco den basisen de har for sitt konkurransefortrinn. Konkurransefortrinnets Apply Sørco har i bransjen kan derimot ikke ses uavhengig av den kompetansen virksomheten besitter. Den markedsstyrte endringen har ført til at virksomheten har hatt vanskelig for å omsette sin kjernekompetanse i penger. Det gjør at situasjonen Apply Sørco befinner seg i er en svært vanskelig situasjon, hvor det mer eller mindre handler om å kutte i sine økonomiske utgifter.

Til nå i oppgaven har jeg vært igjennom Apply Sørco sin basis for konkurransefortrinn. Dette kapitlet vil fokusere på det Apply Sørco anser som sin kjernekompetanse. I nedgangstid hvor de økonomiske resultatene ikke står til forventningene er det som oftest de ansatte som får unngjelde. Før jeg går videre med presentasjon av empirisk data, vil jeg påpeke det Lai (2004) og Gjelsvik (2004) hevder i teorikapitlet. Disse to forfatterne beskriver kjernekompetanse som kompetansen de ansatte besitter og som driver selskapet fremover. For å undersøke hva som er Apply Sørco sin kjernekompetanse så ble dette spørsmålet en del av intervjuguiden. Samtlige informanter fikk og besvarte dette spørsmålet. De hadde derimot noe ulik beskrivelse, noe jeg vil vise til gjennom informantens besvarelser. Kompetanse som det ble henvist til i basis for konkurransefortrinn er det Apply Sørco lever av. De kan ikke leve av seg selv, de selger kompetanse og den må noen kjøpe for at Apply Sørco kan hevde sin rett til å overleve i markedet.

”Vår kjernekompetanse er prosjektgjennomføring. Vi har tre forretningsområder og for to av de er prosjektgjennomføring essensielt. Vi har hatt en diskusjon på dette. Er kjernekompetansen ingeniørtjenester, installasjonstjenester eller hva er det egentlig? Det er summen av det, altså prosjektgjennomføring. Det er prosjekter vi selger.”

Det informantene her påpeker er at deres kjernekompetanse i petroleumsbransjen er prosjektering av ulike operasjoner. Dette er ingen revolusjonerende og særegen kompetanse og det finnes flere aktører som arbeider innenfor samme segment. Lai (2004) peker på at en virksomhets kjernekompetanse er dens særegenhet.

”...vi har brukt mye tid og krefter på å utvikle prosjektgjennomføringsmodellene som det øverste nivå i styringssystemet vårt.”

En samlet kombinasjon av ingeniører, prosjektdeltakere, prosjektledere og et arbeidssystem som er tett forankret i organisasjonen vil i større grad danne det en kan kalle kjernekompetanse. Ved at disse faktorene står i overensstemmelse med hverandre oppnår man intern kompetanse og arbeidsmetode som er sammenvevd og kompleks for eksterne konkurrenter. Videre kan dette føre til at Apply Sørco sin kjernekompetanse er vanskelig for konkurrenter å kopiere.

”Det som var et strategisk virkemiddel var jo nytt ERP system. Den kom jo sommeren 2014, kom riktignok før på en måte denne her nedgangen kom, men den er jo kjempeviktig strategisk virkemiddel for oss.”

Bakgrunnen for at dette sitatet kommer her og ikke under strategiske handlinger er dets relevans til Apply Sørco sin kjernekompetanse. Sitatets relevans og hensikt spiller en større rolle når en skal underbygge kjernekompetansen til Apply Sørco. Likeså er det hensiktsmessig for vise hvor løse driverne for endring er. Apply Sørco befinner seg i en situasjon hvor markedskreftene er bestemmende for hvilket fokus virksomhetene skal ha i nedgangstid. På tross av dette vil kjernekompetansen i Apply Sørco være en viktig kilde for kreativ tenkning og innspill i møte med nedgangstiden. Kjernekompetanse anses av Burgelman (2002) som en intern driver for strategiske endringer. I denne casen vil interne drivere for endring anses som en måte å styrke virksomheten i nedgangstid. Kjernekompetansen kan i ytterste tilfellet bidra til at man oppnår nye perspektiv på måten man løser tradisjonelle arbeidsoppgaver. Dermed bør virksomhetens kjernekompetanse anses som en ressurs for forbedring i motsetning til en begrensning, når det kommer til å forsvare virksomhetens konkurransefortrinn.

Hvordan Apply Sørco har evnet å bevare sin kjernekompetanse gjennom nedgangstiden ble et naturlig spørsmål i intervjuet. Det jeg ønsket å avdekke med dette spørsmålet var hvordan informantene oppfattet bedriftens evne til å ivareta verdifull og viktige kunnskaper. I avsnittet ovenfor gjorde jeg rede for hvordan kjernekompetanse har fått unngjelde som en respons på nedgangstiden. Når det gjelder Apply Sørco sin evne til å bevare kjernekompetansen har jeg

ansett virksomhetens styringssystem som konstant, og at det her gjelder den menneskelige kompetansen Apply Sørco sitter igjen med etter bemanningskutt.

”Det er jo en veldig krevende tid. Det var krevende i den tiden vi vokste voldsomt og, men det er ofte vanskeligere å gå fra stor til liten. En har bygd opp en organisasjon basert på stor omsetning og nå når markedet er som det er hvor omsetningen blir lavere så har vi ikke tilpasset organisasjonen helt det. En faktor er de ansatte i Apply Sørco. Det andre er måten vi jobber på. Vi må bare vise at vi klarer å bli enda mer effektiv at vi klarer å bli fleksible, men det er like fullt viktig at vi har kompetanse og gode prosesser i bunn.”

Informanten påpeker her faktorer som gode prosesser og effektivitet som viktig for virksomhetens kjernekompetanse. Det henvises også til den økonomiske omsetningen som er en direkte konsekvens av markedskreftene. Indirekte i dette sitatet kan en trekke ut at kjernekompetansen til Apply Sørco i stor grad er påvirket av de eksterne markedskreftene. De eksterne markedskreftene kan sies å ha en påvirkning i grad av at ansattes kjernekompetanse mister verdi i takt med mangelen på nye prosjektarbeid. Hvorvidt Apply Sørco har evnet å beholde de best kvalifisert ansatte er ikke noe denne studien undersøker nærmere, men informantenes oppfatning av virksomhetens evne til å beholde viktig kompetansen kan bidra til å forklare hva som vil vektlegges av kompetanse i fremtiden.

”Vi har klart å bevare kjernekompetansen på en god måte på kort til mellomlangsikt. Men i og med at regelverket rundt dette med nedbemanning er veldig rigid når det gjelder ansiennitet så sitter vi igjen med ganske mange seniorer. Det betyr at vi har mistet mange av våres juniorer. Det er helt klart en utfordring vi har der. Når seniorenne går ut så har vi ikke det påfyllet vi trenger.”

Her viser informanten til utfordringer Apply Sørco kan møte i fremtiden. Det at informant påpeker at kjernekompetansen er bevart på kort og mellomlangsikt men ikke langsikt kan medføre utfordringer i fremtiden. Hva organisasjonen gjør for å håndtere dette vil jeg komme tilbake til i neste kapittel.

Gjelsvik (2004) viser til at kjernekompetanse kan være en kilde til eller en stopper for innovasjoner i virksomheten. Det at virksomheten her ser en mulig svakhet på langsikt kan vendes om og være en mulig styrke når det kommer til fremtidige ansettelse. Ved å ansatte

nye medarbeider med ulik bakgrunn og erfaring fra det de ansatte har nå, kan de utvikle nye forretningsområder som igjen kan videreutvikle måten man tenker prosjektgjennomføring på.

Markedskreftene er den eksterne driveren for Apply Sørco sine interne strategiske handlinger. En organisasjon i vekst vil ha stor nytte av nye kompetanser og erfaringer for å videreutvikle og forbedre den eksisterende organisasjonen. I og med at Apply Sørco befinner seg i en svært prekær markedssituasjon har flere av bedriftens ansatte blitt overflødig. De har blitt overflødig da det ikke har vært arbeidsoppgaver for de ansatte å utføre. Apply Sørco er definert i denne oppgaven som en leverandør av ingeniør- og prosjektjenester. I kraft av lite arbeidsoppgaver vil Apply Sørco ikke lenger ha behov for flere av de ansattes kompetanser og erfaringer. Virksomhetens verdi består av det den tjener på det arbeidet de har. Når de ansattes timer i Apply Sørco ikke er fakturerbare til kunder, vil ikke virksomheten være bærekraftig for fremtiden. Dermed har virksomheten vært nødt til å iverksette ulike former for strategiske virkemidler for å demme opp for situasjonen de befinner seg i.

5.1.3 Strategiske handlinger

Når jeg skal avdekke hvorfor strategiske handlinger utføres ses det i sammenheng med markedskrefter organisasjoner står overfor. De strategiske handlingene Apply Sørco har foretatt seg kom som en respons på lav oljepris. Den lave oljeprisen har som tidligere nevnt ført til en mindre ordremengde, som igjen har direkte påvirkning på virksomhetens økonomiske inntjening og omsetning. I kapittel 3.2 ble virksomhetens økonomiske utvikling fra 2012-2014 presentert. Det man kan lese av denne figuren er at Apply Sørco sin omsetning har økt fra år til år. At omsetningen øker hvert år forteller ikke nødvendigvis at det går bedre for virksomheten. Omsetning sier noe om virksomhetens salgsinntekter. Virksomhetens salgsinntekter kan derimot ikke ses uavhengig av bedriftens utgifter. Det betyr at virksomhetens inntekter og utgifter må ses i sammenheng for at man kan danne et bilde av virksomhetens reelle resultat. Tabellen i kapittel 3.2. viser at Apply Sørco hadde en omsetning på 1 308 millioner i 2014. Ved første øyekast ser dette svært bra ut. Resultat før skatt i 2014 var negativt med 43 millioner. På bakgrunn av dette ble Apply Sørco nødt til å iverksette tiltak for å redusere det negative resultatet. Apply Sørco sine strategiske handlingene resulterte i en reduksjon av virksomhetens ansatte høsten 2014.

Nedgangstiden har forfulgt petroleumsbransjen med lav oljepris gjennom hele 2015. Det betyr at Apply Sørco sin omsetning gjennom 2015 også var sterkt preget. Omsetningsresultatet for

2015 som jeg har fått tilgang til er ikke revidert, men det gir en klar indikasjon på et mindre godt økonomisk år. Omsetningsresultatet for 2015 viser en reduksjon fra resultatet i 2014 på 410 millioner. Dermed endte omsetningen i 2015 på 904 millioner. At virksomheten har vært nødt til å gjøre strategiske grep er det liten tvil om. De strategiske handlingene Apply Sørco iverksatte har hatt et fokus på kostnadsreduserende tiltak. Blant annet har Apply Sørco slanket organisasjonen ved å gi 97 ansatte oppsigelse samt permittert 245 ansatte i perioder på tretti uker. Nedbemanning og permittering kommer som en direkte konsekvens av dårlige inntekter.

Informantene som deltok i intervjuene ble alle spurt om å gjøre rede for hvilke strategiske handlinger som ble iverksatt som en respons på nedgangstiden. Av de syv som ble intervjuet var resultatene fra hver informant svært like hverandre. Dette har dermed gitt meg et godt sammenligningsgrunnlag. Informanten nedenunder ga et godt og utdypende svar men alene var det ikke godt nok, derfor ble dette spørsmålet sjekket ut med samtlige informanter.

”Vi har jo brukt mange av de harde virkemidlene vil jeg si. Vi har brukt nedbemanning, vi har brukt permittering, vi har brukt lønnsreduksjon og kjører nå en runde på seniorpakker. Vi har også prøvd å jobbe med økt effektivitet, som et bi prosjekt, så det er jo også et strategisk virkemiddel, øke effektiviteten selvfølgelig. I tillegg jobber vi med å se på nye markedsområder ved å omskolere noen av de ansatte gjennom bedriftsintern opplæringsmidler fra Nav. Det er også et strategisk virkemiddel ved at det gir oss en mulighet til å øke kompetansen i selskapet, samtidig som vi får dekket lønnskostnadene til de ansatte i en periode.”

Disse strategiske handlingene har tydelig karakter av å være begrunnet med den økonomiske situasjonen. Det som er interessant for denne oppgaven er å se hvordan den eksterne markedssituasjonen påvirker organisasjonens økonomiske situasjon. Det er helt klart at Apply Sørco ikke kan drives uten at organisasjonen har en bærekraftig inntekt.

For å opprettholde det Apply Sørco sitt konkurransefortrinn i markedet så virksomheten seg nødt til å iverksette ulike former strategiske handlinger. Nedbemanning, permittering, effektiviseringstiltak, seniorpakker, lønnsreduksjon og opplæringsmidler fra Nav har bidratt til at virksomheten har økt sine sjanser for å komme helskinnet igjennom nedgangstiden.

Da jeg startet min studie av Apply Sørco gikk jeg igjennom allmøter fra august 2014 til og med mai 2015. Empirisk data fra disse allmøtene ble bidro til å legge et grunnlag for noen av intervjuguidens spørsmål. Da jeg spurte om strategiske virkemidler som ble iverksatt i nedgangstid, var det få som nevnte fusjon av datterselskap. I og med at dette kan anses som en strategiske handlinger er det til oppgavens fordel å legge dette til.

”Apply Resources som er vår offshore avdeling, hvis du kan kalle det det, er nå tatt opp i Apply Sørco. Det er gjort for å spare penger, med at vi har en administrasjon og vi bruker samme systemer og i det hele tatt.”

I 2014 hadde Apply Sørco fire datterselskap. Disse fire datterselskapene er på nåværende tidspunkt implementert i Apply Sørco. Selskapene ASI, ASIPS og ASD ble fusjonert og ble en del av Apply Sørco 01.01.15. Det siste datterselskapet, Apply Resources, ble implementert i Apply Sørco 01.01.2016. Det økonomiske perspektivet er igjen det som viser seg. Når det kommer til fusjoner av selskaper, kan dette helt klart bære preg av øke organisasjonens resultater. En annen faktor som her spiller inn er Apply Sørco sitt fokus på å øke effektivitet i organisasjonen. Apply Resources som en offshore avdeling kan sies å være mer gunstig både økonomisk og effektiv sett i forhold til å leie inn disse ressursene fra en eget datterselskap ved behov.

Strategiske handlinger har vært gjennomgående prosesser i Apply Sørco siden nedgangstiden startet. For å oppnå en mening med hvorfor de strategiske handlingene har blitt iverksatt må de ses i sammenheng med markedssituasjonen. Markedssituasjonen styrer i stor grad hva organisasjoner leverer av tjenester eller produkter. Dermed blir organisasjonens ansvar å tilpasse seg sine omgivelser. Enten på bekostning av kompetanse, forretningsområder eller produkter. Dermed hviler de strategiske handlingen på hvor flink organisasjonen er til å endre seg og gjøre tiltak som fører organisasjonen videre inn i fremtiden. En informant uttalte følgende strategisk handling for å bevare virksomhetens kjernekompetanse.

”Vi har også solgt oss inn i enkelte tilfeller med et lite tap for å holde på kompetansen i selskapet. Dermed får vi dekket noe av kostnadene og lønna i stedet for at de går ledige.”

Informantene i Apply Sørco påpeker til stadighet interne strategiske handlinger som iverksettes i nedgangstid. En markedsstyrt leverandør kan sies å stå overfor relativt stor økonomisk risiko. Den økonomiske risikoen leverandørene preges av ble vist til i kapitlet basis for konkurransefortrinn hvor man ser av Apply Sørco befinner seg i en underordnet strategisk posisjon. Ved å se på de strategiske handlingene som er iverksatt er det etter min oppfatning tydelig at Apply Sørco gjør de tiltak som er nødvendige for å holde sin posisjon i markedet og holde på kjernekompetansen.

De eksterne markedskreftene sin påvirkning på Apply Sørco gjør at det kan være vanskelig å skille virksomhetens offisielle strategi fra de strategiske handlingene virksomheten har foretatt som en respons på nedgangstiden. På bakgrunn av dette vil jeg kommentere den offisielle strategien parallelt med strategiske handlinger. Apply Sørco sin offisielle fempunktsstrategi omhandler i stor grad interne forbedringsprosesser. Det vil videre føre til at de strategiske handlingene som iverksettes for å demme opp for den lave oljeprisen vil ha direkte innvirkning på Apply Sørco sin offisielle strategi. Jeg vil anta at ethvert selskap har innarbeidet rutiner for hvordan man skal reagere og anvende de midlene man har i virksomheten. Når virksomheten da opplever at de går tom for ressurser vil jeg videre anta at nedbemanning og permitteringer i større grad retter seg mot strategiske handlinger i motsetning til virksomhetens offisielle strategi.

”Den nåværende strategien for Apply Sørco er bygget på en treårig plan som ble utformet i 2013. Eller du kan si fra 2014, for vi justerte den litt i 2014. Strategien er at vi skal bli slankere og mer kostnadseffektiv, vi skal vinne to modifikasjonsprosjekter, vi skal sikre kundetilfredshet og vi er nødt til å lykkes- særlig innen vedlikehold og modifikasjoner (V&M). Det er fem elementer som nå ligger i den strategien. Den siste er FEED. Bli en etablert FEED leverandør.”

Dette sitatet viser til fem punkter virksomheten har som mål i nedgangstiden. Det som kom overraskende på meg var strategiens fokus på slanking og kostnadseffektiv. Dette er strategier som mer eller mindre kan sies å være strategiske handlinger. Det at man slanker virksomheten kommer som en direkte konsekvens av nedgangstiden og dermed så oppfatter jeg dette punktet i strategien som en strategisk handling. Det at virksomheten skal bli kostnadseffektiv kommer slik jeg ser det som en konsekvens av hva markedet krever av sine leverandører. For å eksemplifisere dette vil et operatørselskap som tjener lite penger på oljen de selger kreve at

sine leverandører blir billigere i drift. Tidligere i oppgaven nevnte jeg at en del av virksomhetens konkurransefortrinn er forankret i Apply Sørco sine relasjoner med kundene. Fakturerer man sine kunder mer enn hva konkurrerende leverandører gjør kan det føre til at man mister sine opprinnelige kunder på lang sikt. Dermed er Apply Sørco sin situasjon relativt kompleks, med flere forpleiningsforhold å ivareta.

Tar man bort punktene kostnadseffektivitet og slanking av virksomheten fra den offisielle strategien, innebærer Apply Sørco sin offisielle strategi å vinne to modifikasjonsprosjekter, sikre kundetilfredshet og bli en etablert FEED leverandør. Dermed opplever jeg at de resterende strategiske punktene baserer seg på det som gjør virksomheten til det den er. Det at virksomheten konsentrerer seg om å bli en etablert leverandør av FEED studier knyttes opp mot virksomhetens posisjon i markedet. Den ønskede situasjonen ville vært å bedre sin posisjon innen dette område, og på den måten ville Apply Sørco også forbedret sin posisjon i markedet. Når det kommer til modifikasjonsprosjekter og sikre kundetilfredshet kan dette hvile på virksomhetens kjernekompetanse.

For å sette dette inn i Burgelman (2002) vil de ulike interne driverne for strategiske endringer gjøre seg mindre gjeldende i forhold til den situasjonen Apply Sørco står overfor. Den markedsstyrte endringen kan sies å villedde organisasjonene i petroleumsbransjen. Ved å referere til villedning mener jeg her at det ikke virker helt som Apply Sørco har evnet å stake ut den nye kursen for virksomheten. Virksomheten har nedbemannet, permittert, innført lønnsreduksjon, tilbyr seniorpakker og implementert effektiviseringstiltak. Dette er sier dog ikke noe om hvilken posisjon virksomheten ønsker å erobre på langsikt, eller hvilke kompetanser virksomheten anser som relevante for fremtiden.

5.1.4 Oppsummering av forskningslinse en

De strategiske handlingene og den offisielle strategien innebærer ulike former for interne tiltak. Ved å implementere effektiviseringsverktøyet LEAN forsøker virksomheten å redusere sin kostnadsbase slik at arbeidet som utføres gjøre mer effektivt. De har slanket virksomheten ved å gi 97 ansatte oppsigelse og de gjenværende medarbeiderne har gått med på lønnsreduksjon i en tolv måneders periode. Virksomheten har foretatt fusjoner av datterselskap, tilbyr senioren i virksomheten seniorpakker og på samme tid evnet å opprettholde gode HMS resultat. Den eksterne driveren for disse tiltakene er som nevnt markedssituasjonen. Markedssituasjonen fører videre til at virksomheten gjør det de kan for å

oppretholde sitt konkurransefortrinn i markedet. Gjennom Burgelman (2002) sin forskningslinse en ser man at de ulike interne driverne for endring blir direkte påvirket. Den basis Apply Sørco har for sitt konkurransefortrinn er som nevnt den særegne kombinasjonen av kjernekompetanse og systemintegrasjon. I takt med den lave oljeprisen, kan man si at konkurransefortrinn til Apply Sørco har blitt noe svekket. Dette begrunnes med nedgangstiden har ført til at virksomheten har vært nødt til å nedbemanne flere av sine ansatte. De ansatte besitter kjernekompetansen og på bakgrunn av dette vil en naturlig konsekvens av å svekke kjernekompetansen være at man også svekker konkurransefortrinn på langsikt. Ved å se de interne og eksterne driverne for endring som løse koblinger vil Apply Sørco sine interne drivere i stor grad påvirkes av den svært prekære markedssituasjonen. Hvorvidt det kan lokaliseres interne drivere som kan påvirke organisasjonen til nye perspektiv og forretningsideer vil jeg ta videre for meg i neste kapittel.

5.2 Autonome og induserte strategiprosesser

I foregående kapittel ble det gjennomgått hvordan de ulike interne mekanismene påvirkes av hverandre og av de eksterne markedskreftene. Driveren for endring av strategisk retning i Apply Sørco kan tillegges markedssituasjonen. Markedssituasjonen er et tema som gjennomgående for denne oppgaven har vært tilbakevendende. Markedsposisjonen til Apply Sørco kan sies å være endret som en konsekvens av den lave oljeprisen hvor de strategiske handlingene internt i virksomheten er foretatt på bakgrunn av virksomhetens økonomiske situasjon.

Hvor de strategiske handlingene utformes og iverksettes fra er det jeg i dette kapitlet skal forsøke å lokalisere. Ved å zoome inn på Burgelman (2002) sin forskningslinse to, kan en se at foretakets offisielle strategi kan vokse frem gjennom to ulike prosesser.

Autonome strategiprosesser innebærer initiativ som dannes i andre deler av organisasjonen enn i toppledelsen. Dermed vil slike initiativ ha en nedenfra-og-opp tilnærming. Den andre strategiske prosessen for virksomhetens strategi vil være ovenfra-og-ned, en indusert strategiprosess. Hvilken av de to strategiprosessene som gjør seg gjeldene vil videre beskrives og kobles med empiriske funn.

Det ble nevnt i metodekapitlet at en av besvarelsens store svakhet er min tilnærming til autonome strategiprosesser. Dermed vil min diskusjon i dette kapitlet i større grad være

preget av redusert empirisk forankring. Det empiriske grunnlaget for å hevde eller mene noe om autonome strategiprosesser være noe svekket, da samtlige av mine informanter har en lederposisjon i virksomheten. Dette gjør at jeg i denne besvarelsen ikke har evnet å skape en balanse mellom ansatte som representerer autonome prosesser og ledere som representerer induerte strategiprosesser. Det betyr at mine kommentarer om Apply Sørco sine autonome strategiprosesser blir basert på antakelser og tolkninger knyttet til det informantenes uttalelser.

5.2.1 Autonome eller induerte strategiprosesser i nedgangstid?

Autonome prosesser er som nevnt en nedenfra-og-opp prosess hvor ideer og innovasjoner anses å komme fra personer eller avdelinger som ligger utenfor virksomhetens offisielle strategi. Autonome initiativ har derimot en tendens til å stå overfor større konkurranse enn induerte strategiprosesser når det kommer til å være en del av den offisielle strategien. Det overordnede målet med begge disse strategiprosessene er at ideer som oppstår skal bli akseptert internt i organisasjonen og bli en del av virksomhetens strategi. For å kunne kommentere strategiprosessene i Apply Sørco har jeg benyttet meg av spørsmålene ”I hvor stor grad har medarbeiderne i organisasjonen vært med på å forme strategien?” og ”Har Apply Sørco en arena for ideutvikling og innovasjon for sine ansatte?”. På bakgrunn av disse spørsmålene ønsket jeg å avdekke ansattes involvering når det kom til strategi og om virksomheten har et forum hvor man får testet sine ideer.

Det første spørsmålet tar et konkret sikte på å avdekke om strategiprosessene er induerte eller autonome. ”I hvor stor grad har medarbeiderne i organisasjonen vært med på å forme strategien?”.

”Nei, ikke i særlig grad. Strategien har stort sett blitt tatt på ledernivå sammen med styret. Det er et relativt komplekst bilde som krever at du ser totalen når du legger strategien for selskapet. Ansatte har viktige innputt, når de blir spurt, men når det kommer til å konkretisere på totalnivå, så er det jo naturligvis sånn at folk ikke sitter inne med totaloversikten til selskapet. Dette gjør at vi ikke har kjørt strategiarbeid fra bunn til topp.”

Dette svaret kom fra en av mine informanter og viser til induerte strategiprosesser. Informantene viser til at de ansatte har viktige innputt når de blir spurt. Dette er innputt virksomheten da går glipp av når de utformer sin strategi. Muligens slike innputt kunne gitt et

nytt perspektiv på utfordringene selskapet stod overfor. For å underbygge informanten ovenfor sitt perspektiv viser jeg videre til andre de andre informantenes oppfattelse av medarbeideres deltakelse i strategiutforming.

”Veldig lite. Det er helt klart en prosess som kommer fra toppen og ned.”

”Det er et godt spørsmål. Den første strategien jeg nevnte som kom i 2013-2014, der var ansatte ned til et visst nivå godt involvert. Etter hvert som årene har gått har de blitt mindre og mindre involvert.”

”Jeg vil si de har liten. Det kommer på en måte ovenfra og ned...”

Ved å se på den empiriske datainnsamlingen opplever jeg at det er grunnlag for å anta at Apply Sørco sine strategiprosesser er induerte strategiprosesser. Begrunnelsen for dette kan skyldes nedgangstidens bråe ankomst. I tilfeller hvor man står overfor uforutsette hendelser, i dette tilfellet markedskreftene er man i stor grad nødt til å vise handlekraft. Den handlekraften organisasjoner viser når det blåser som verst kan sies å hvile på beslutninger fra ledelsen. Det at det ikke kom frem særlig informasjon vedrørende autonome strategiprosesser kan skyldes intervjuguidens relativt låste spørsmål. Når jeg sammenlignet informantens svar var resultatene mer eller mindre likt hos samtlige. Bakgrunnen for dette kan være at samtlige informanter i mitt utvalg bestod av medlemmer fra ledelsen. På bakgrunn av disse resultatene kunne jeg antatt at Apply Sørco sine strategiske handlinger i nedgangstiden baseres på induerte strategiprosesser.

For å bygge en større empirisk plattform og ha et bredere grunnlag for å anta og tolke Apply Sørco sine strategiprosesser, ønsket jeg å undersøke om virksomheten har en arena for autonome strategiprosesser. Formålet med å spør informantene om dette var for å avdekke om ansattes ideer er noe som vektlegges når strategien utformes. Hvis dette var tilfellet ville jeg ha et litt større grunnlag for å si noe om autonome strategiprosesser i Apply Sørco. Hvis ideene derimot ikke ble vektlagt ville det underbygge mitt syn på hvor man kan lokalisere strategiutforming i Apply Sørco.

”Har Apply Sørco en arena for ideutvikling og innovasjon for sine ansatte?”

”Nei, i grunnen så kjenner jeg ikke til at det er noe sånt som er satt i system.”

”Vi har jo sikker det, men vi kunne nok absolutt ha oppmuntret til mer. Vi har Symbio men der skal man legge inn forslag til forbedring og avvik.”

”I utgangspunktet tror jeg ikke vi har en arena for dette, men jeg vet at HR har vært i dialog med Nav for å få støtte til interne prosjekt og det skal rettes mot nytenkning. De kaller det bio-midler. Så det har helt sikkert noe med grønn energi å gjør.”

”Nei, ikke per i dag. Det finnes ei gruppe som heter Apply Inspire, som er for de som er under 35 år. Dette er en læringsarena og en ideutviklingsarena. Dette har ikke selskapet hatt råd til å vedlikeholde akkurat nå så det er rett og slett lagt på is. Så per i dag er det ikke det.”

”Vanskelig å si, vi har ikke noen fast arena, men vi kjører jo mye forbedringsarbeid som en del av LEAN, det er jo dels ideutvikling. Så vi har ikke en arena, men vi har verktøyet. Så en kan si at LEAN og gruppene som settes ned rundt LEAN kan sies å være en arena for forbedring og ideutvikling, men ikke innovasjon.”

”Nei, en har nok ikke tilrettelagt for en sånn arena i særlig grad. Det kommer mailer med informasjon og forslag om ting en bør satse på, men vi har ikke en definert arena og satt av tid og brukt penger på akkurat dette. Det er litt sånn det blir når du ikke har penger så bruker du ikke penger på det som ikke gir deg umiddelbar effekt. Det er klart at dette har fokus, men det er bare ikke en definert arena til det.”

Samtlige av disse utsagnene peker i retning av at det ikke er en avgrenset og fysisk arena for ideutvikling. Det jeg forundrer meg over er hvorfor det bare var et par av informantene som nevnte de ulike arenaene Apply Sørco har for å rapportere avvik og forslag til forbedringer. Områdene Symbio og LEAN er verktøy for å rette fokus mot forbedring og effektivisering, mens Apply Inspire i større grad var rettet mot nytenkning. Det at virksomheten har områder som fremmer forslag til forbedringsinitiativ tolker jeg som arenaer for nye ideer eventuelt nye perspektiv. Det at Apply Inspire er lagt på is kan ses som en direkte konsekvens av situasjonen Apply Sørco befinner seg. Burgelman (2002) legger i stor grad vekt på at autonome strategiprosesser er radikale innovasjoner og ideer som truer virksomhetens eksisterende strategi. Ved å nyansere dette perspektivet til at forbedringsinitiativer kan forstås

som autonome strategiprosesser kan det være enklere å avdekke slike strategiprosesser i Apply Sørco.

5.2.2 Sammenkobling gjennom forskningslinse to

Gjennom Burgelman (2002) sin forskningslinse to skal jeg diskutere hvorvidt prosessene er autonome eller induserte. Utgangspunktet for drøftingen er svarene jeg fikk gjennom mine to intervju spørsmål. Før den autonome eller induserte strategiprosessen oppnår legitimitet i virksomheten og blir en del av den offisielle strategien går de igjennom organisasjonens strukturelle og strategiske kontekst. Her er ideer, innovasjoner og forbedringsinitiativ sitt første møte med seleksjonsmekanismer i virksomheten. Den store M'en på høyre side i forskningslinsen gjenspeiler med sine piler den påvirkningen organisasjonen har på markedet og markedets påvirkning på organisasjonen. Denne studien omhandler nedgangstiden sin påvirkning på Apply Sørco så her handler det om den påvirkningen markedet har på virksomheten.

Gjennom det første spørsmålet undersøkte jeg informantenes oppfatning av ansattes deltakelse i utformingen av strategien. Dette resulterte i empirisk data som pekte i retning av induserte strategiprosesser. Samtlige la vekt på at strategien er noe som blir utformet på toppen i organisasjonen med liten påvirkning fra de ansatte. På bakgrunn av disse svarene kunne jeg konkludert med at ledelsens oppfatning er at strategi er noe som jobbes med på det øverste nivået i organisasjonen. Jeg ønsket å undersøke dette nærmere og den dataen som fremkom gjennom spørsmål to gir større rom for å tolke at de ansatte bidrar i større eller mindre grad. Informantene legger vekt på at det ikke er en fysisk arena hvor en kan samles for å diskutere sine ideer og innovasjoner, men det fremkommer tydelig at Apply Sørco har en Symbio og LEAN som et verktøy for forbedringsinitiativ. Disse forbedringsinitiativene bør tas høyde for når det kommer til autonome strategiprosesser. Ansatte påvirker og påvirkes av hverandre, på bakgrunn av dette kan man diskutere hvorvidt forbedringsinitiativene har hatt en innvirkning på den nåværende strategien. Forbedringsinitiativene kan sies å peke mer i retning av initiativ som skal forbedre måten en utfører arbeidsoppgave enn organisasjonens overordnede strategi. Ser man derimot større på det kan det ha dukket opp forslag til hvordan virksomheten kan øke sin effektivitet og da snakker man om initiativ som kan ha direkte innvirkning på strategien.

Det at ledelsen anser de strategiske initiativene som induserte kan begrunnes med at det ofte er ledelsen som jobber med virksomhetens overordnede mål. Hvilket betyr at man i mindre grad vektlegger impulser som oppstår i organisasjonen. Det at denne studien ikke har intervjuet informanter som ikke har en lederposisjon svekker troverdigheten når det kommer til autonome strategiprosesser. Likevel er jeg av den oppfatning at autonome forbedringsinitiativ kan ha hatt en påvirkning på den offisielle strategien.

6.0 Oppsummering og konklusjon

I dette kapitlet vil min undersøkelse oppsummeres samt presentere avsluttende betraktninger. Denne casestudien tar utgangspunkt i å forklare hvilke strategiske virkemidler Apply Sørco har iverksatt, som en konsekvens av nedgangstid i petroleumsbransjen. Videre tar denne besvarelsen sikte på å avdekke hvor disse strategiske initiativene initieres fra. Gjennom Burgelman (2002) sin forskningslinse har jeg avdekket hvordan den eksterne driveren for strategiprosesser har påvirket Apply Sørco til å benytte seg av et mangfold av strategiske virkemidler. Disse strategiske virkemidlene blir initiert i organisasjonen. Jeg har videre tatt utgangspunkt i Burgelman (2002) sin forskningslinse to for å forklare om disse strategiske initiativene kommer som induserte eller autonome strategiprosesser.

Apply Sørco ble rammet av en svært brutal nedgangstid i 2014 som er en konsekvens av den lave oljeprisen i markedet. Den lave oljeprisen har ført til at operatørselskapene på norsk sokkel opplever redusert inntekt på sitt salg av olje. En av konsekvensene var og er fremdeles at operatørselskapene har strammet inn på bruken av ressurser. Gjennom tilbakeholdelse av prosjekter og liten investeringsvilje fra operatørselskapene har dette fått negative konsekvenser for leverandører som Apply Sørco. Når prosjekter som Apply Sørco vanligvis byr på tas ut av markedet fører det til at Apply Sørco befinner seg i en situasjon hvor de har begrenset tilgang til arbeid og dermed begrensede inntektsmuligheter. Som en respons på denne utfordrende situasjonen har Apply Sørco benyttet seg av flere strategiske tiltak for å begrense sine utgifter. I august 2014 startet Apply Sørco sitt arbeid for å begrense sine utgifter ved å iverksette en utpreget nedskjæringsprosess. Videre gjennomførte Apply Sørco en omfattende permitteringsprosess på bakgrunn av en tro om at markedet ville ta seg opp igjen. Den eksterne driveren for endring truer nok ikke Apply Sørco sin eksistens per i dag, men den har ført til store og små endringer internt i virksomheten.

De strategiske tiltakene som har påvirket virksomheten i størst grad kan tolkes å være nedbemanning og permitteringsprosessen. Apply Sørco har i tillegg til dette foretatt flere ulike strategiske virkemidler.

- Fusjon av datterselskapene ASI, ASIPS, ASD & AR.
- Implementering av effektiviseringsverktøyet LEAN.
- Solgt seg inn på prosjekter med tap.
- Inngått avtale med de ansatte vedrørende lønnsreduksjon.
- Utarbeidet seniorpakker.
- Søkt om bedriftsinterne opplæringsmidler fra Nav

Når slike virkemidler blir iverksatt kan man ikke se bort fra den økonomiske situasjonen virksomheten står overfor. Det ble gjort rede for det økonomiske resultatet under virksomhetens strategiske handlinger. At virksomheten har en redusert omsetning med 410 millioner kroner fra 2014 til 2015 viser hvilken påvirkningskraft den lave oljeprisen har hatt på Apply Sørco. Det økonomiske resultatet jeg har hatt for hånden er resultatet fra 2015 før skatt, likevel viser differansen mellom de to årene en massiv nedgang i omsetning. Det at virksomheten har iverksatt virkemidler som påvirker om lag tre hundre mennesker kan oppleves som svært smertefullt for den enkelte. Det ville videre ikke vært forsvarlig eller bærekraftig å holde på samtlige av sine tidligere ansatte i virksomheten. En ytterste konsekvens av dette kunne vært at virksomheten hadde gått konkurs. Hvorav samtlige ansatte hadde vært nødt til å gå.

Den lave oljeprisen ses i denne oppgaven som den klare eksterne driveren for strategiprosessene som har oppstått i Apply Sørco. Markedssituasjonen har ført til at Apply Sørco er påvirket på en helhetlig måte. Med dette sikter jeg til hvordan Burgelman (2002) sine fire interne drivere for endring er påvirket. Virksomhetens kjernekompetanse er påvirket gjennom nedbemanning, konkurransefortrinn gjennom en redusert plattform av kjernekompetanse og hvordan de strategiske handlingene utspiller seg gjennom mer eller mindre daglige tilpasninger.

Virksomhetens kjernekompetanse er muligens den interne driveren i Apply Sørco som er mest påvirket av nedgangstiden. Mine informanternes oppfatning av kjernekompetansen er at den har blitt ivarettatt på en god måte, tatt i betraktning de forutsetningene Apply Sørco har hatt. I

nedbemanningssituasjoner er man pålagt å følge arbeidsmiljølovens retningslinjer. Disse retningslinjene fører med seg flere forhold som arbeidsgiver er nødt til å forholde seg til. Dette førte til at Apply Sørco ble nødt til å nedbemanne flere av sine yngre ansatte. Konsekvensen av dette er at Apply Sørco ble sittende igjen med flere seniorer. Den interne driveren kjernekompetanse er direkte avhengig av virksomhetens ansatte. Kjernekompetansen har videre en direkte relevans til virksomhetens konkurransefortrinn. Den kunnskap og erfaring ansatte besitter har en påvirkning på det kundene til Apply Sørco får av leveranser. Befinner man seg derimot i nedgangstid vil kjernekompetansen være mer sårbar og høyst sannsynlig så vil den reduseres i takt med virksomhetens inntekter.

Apply Sørco har iverksatt flere tiltak for å agere på nedgangstiden. De strategiske handlingene og virksomhetens offisielle strategi har store likheter. Det at de strategiske handlingene er i tråd med den offisielle strategien kan bety at Apply Sørco er flinke til å jobbe strukturert for følge den offisielle strategiens fem punkter. På en annen side kan den offisielle strategien bære preg av virksomhetens strategiske handlinger. Hvorav de strategiske handlingene gjenspeiles i den offisielle strategien.

For å besvare og konkludere på min underproblemstilling vil jeg videre drøfte hvor de strategiske initiativene utformes og initieres fra.

Gjennom forskningslinse to kom det frem en samlet enighet blant informantene om at de strategiske virkemidlene Apply Sørco har iverksatt i nedgangstid kom som induerte strategiprosesser. Det gjør at jeg er av den oppfatning at autonome strategiprosesser møter de interne seleksjonsmekanismene ganske tidlig og blir avvist i virksomhetens strategiske kontekst. Det ble videre i intervjuene påpekt av et par informanter at Apply Sørco har en arena for forbedringsforslag. Mennesker påvirker og påvirkes av hverandre og i enkelte tilfeller er man kanskje ikke klar over hvor de ulike ideene eller initiativene kommer ifra. Jeg vil anta at det er utløp for autonome strategiprosesser i Apply Sørco, men at disse oppleves som mer eller mindre usynlige. Det at flertallet av mine informanter uttalte at ansatte i organisasjonen ikke har deltatt i utformingen av strategien for nedgangstiden gjør at min konklusjon på hvor strategiprosesser initieres i nedgangstid vil være gjennom induerte strategiprosesser. Virksomhetens ledelse har hatt møter og drøftet hvilke tiltak som bør iverksettes for å holde skuta til Apply Sørco flytende. Gjennom disse møtene har de kartlagt hvilke tiltak som har vært nødvendige og har etter all sannsynlighet implementert tiltakene i rekkefølgen strategi, struktur og atferd. Gjennom induerte strategiprosesser har Apply Sørco iverksatt de ovennevnte tiltakene for å demme opp for nedgangstiden.

7.0 Forslag til videre forskning

Denne studien har tatt utgangspunkt i en pågående situasjon. Nedgangstiden er ikke over, men den kan hevdes å være i ferd med å stabilisere seg.

Det jeg ønsker å bidra med i dette kapittelet er forslag til videre forskning på området strategilegging i nedgangstid. Når det kommer til denne studien har det tidvis vært vanskelig å henge med i de prosessene som foregår. Å studere strategiprosesser anser jeg som en relativt kompleks studie og innebærer mange faktorer, mekanismer og filter. Videre forskning på strategiprosesser i virksomheter som befinner seg i nedgangstid tror jeg vil være svært gunstig for å danne nye perspektiver og innfallsvinkler for å møte nedgangstidens ringvirkninger.

- I denne studien evnet jeg i mindre grad å fange opp de autonome strategiprosessene. Dermed er dette et av mine forslag for videre forskning. Det å oppnå en god balanse mellom ansatte og ledere i en virksomhet vil gi et bedre bilde på hvordan autonome og induserte strategiprosesser oppfører seg i nedgangstid.
- Videre ville det vært svært interessant å sjekket autonome og induserte strategiprosesser i to forskjellige virksomheter. Da denne studien tok sikte på å besvare strategiprosesser i en virksomhet kan man gjennom sammenligninger av to eller flere virksomheter oppnå en større og bedre empirisk plattform, som gir et bedre grunnlag for konklusjon.
- Som et tredje forslag kunne det vært av stor interesse å sjekket strategiprosesser i et operatørselskap i petroleumsbransjen. En virksomhet som har en god markedsposisjon og stor påvirkning på markedet kan føre til et større fokus på interne drivere for strategiprosesser.

8.0 Litteratur

Allmøtepresentasjon. (2014). *Apply Sørco allmøte- 29.08.14*. Hentet (14.05.16) fra <https://vimeo.com/user21701901/review/104917961/778a2d0089>

Apply Sørco. (2016). *History*. Hentet (30.05.16) fra <http://www.applysorco.no/about/history>

Askheim, O. G. A. & Grennes, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research*. Second edition. Cambridge: Polity press.

Brochs-Haukedal, W. (2011). *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Burgelman, R. A. (2002). *Strategy Is Destiny, How strategy-making shapes a company's future*. New York: The free press.

Dalland, O. (2008). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Gjelsvik, M. (2004). 2 *Det teoretiske rammeverket, Entreprenørskap, evolusjonær organisasjonsteori og strategi*. I. Engen, O. A., Gjelsvik, M., Hatteland, Ø., Kvasdheim, H., Nybø, G. & Tveterås, R. (2004) *Radikale innovasjoner i etablerte foretak*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2014). *Strategisk hrm: 1 : Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B. & Ghosal, S. (2003). *The Strategy Process Concepts, Contexts, Cases*. Essex: Pearson Education Limited.

Proff.no. (2016). *Apply Sørco AS*. Hentet (30.05.16) fra <http://www.proff.no/selskap/apply-s%C3%B8rco-as/stavanger/offshoretjenester/Z000UXST/>

Yin, R. K. (2014) *Case Study Research: Design and Methods*, California: SAGE Publications, Inc.

Vedlegg 1. Infoskriv og samtykkeerklæring

Informasjonsskriv til intervjudeltaker

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med masteroppgave.

Mitt navn er Ørjan Nyberg Ladsten. Jeg studerer master i endringsledelse ved det samfunnsvitenskapelige fakultet ved universitet i Stavanger. Dette prosjektet er den avsluttende delen av studiet, og skal leveres til sommeren. I den forbindelse har jeg valgt å fordype meg i temaet ”strategisk virkemiddelbruk i nedgangstid”. Det som har vekket min interesse er dagens situasjon i petroleumssektoren. Det jeg tar sikte på å beskrive i min oppgave er betydningen av virkemidler som iverksettes.

For å komme i dybden på mitt tema ønsker jeg å intervju et visst antall ledere som har arbeidet med ulike strategiske tiltak. Spørsmålene vil rette fokus mot ulike områder innenfor strategiutføring, strategisk posisjonering samt strategi overfor ansatte. Formålet er dermed å oppnå dybdekunnskap og avdekke hvilke tiltak som har hatt større og mindre innvirkning på organisasjonen. Utvalget av personer jeg ønsker å intervjuet er basert på den antakelse at ledelse ofte har ansvaret for å iverksette tiltak som styrker og forbereder organisasjonen på dårligere tider.

Personalavdelingen har også vært svært behjelpelig med tips til hvem jeg burde snakke med.

Under intervjuene vil det bli brukt båndopptaker slik at jeg i etterkant har mulighet til å transkribere innholdet. Intervjuene vil ta maks en god time. Alle opptak vil bli overført til ekstern harddisk og lagres på privat kontor, hvor kun jeg har tilgang. Lokasjon og tidspunkt for intervju kan jeg avtale nærmere med deg.

Det er helt frivillig å delta på intervjuet og du har muligheten for å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil all informasjon om deg bli anonymisert og/eller slettet, avhengig av hva du ønsker.

Alle opplysninger som fremkommer av intervjuet er det kun jeg som har tilgang til, og informasjonen vil ikke brukes til noe annet enn i min masteroppgave. På bakgrunn av dette vil alle lydopptak med deg slettes etter at oppgaven har mottatt sensur. Det er mulig at gode sitat dukker opp underveis i intervjuet og at disse egner seg å bruke i oppgaven. Hvorvidt du ønsker at ditt navn skal brukes eller ikke er opp til deg.

Dersom det passer og du har lyst til å delta på dette intervjuet, er det fint om du skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen.

Dersom det er noe du lurer på kan du nå meg på telefonnummer _____ eller på e-post orjan****@gmail.com. Du kan også kontakte min eksterne veileder og fagansvarlig ved universitetet, Øystein Hatteland på nummer _____.

Med vennlig hilsen

Ørjan Nyberg Ladsten

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt informasjon om studien av strategisk virkemiddelbruk i nedgangstid i Apply Sørco og ønsker å stille til intervju.

Signatur.....
.....

Telefonnummer.....
.....

E-
post.....
.....

Vedlegg 2: Intervjuguide

Hvem er intervjudeltakeren:

1. Hvilken posisjon har du i Apply Sørco?
2. Hvilken rolle har du/har du hatt i forbindelse med strategisk utvikling i Apply Sørco?
3. Hvilken innvirkning har dagens situasjon hatt på dine arbeidsområder?
 - a. På en skala fra 1-10, hvor påvirket vil du si at din rolle i Apply Sørco tatt i betraktning dagens situasjon?
 - b. Kan du si noe mer om dette?
4. Hva mener du om situasjonen Apply Sørco nå befinner seg i?

Strategi for organisasjonen:

5. Hva er den nåværende strategien til Apply Sørco?
 - a. Hvordan vil du si at den har endret seg det siste året?
 - b. Kan du si noe om hvorfor?
6. I hvilken grad fra 1-10 har dere evnet å fokusere på fremtidig vekst?
 - a. Kan du utdype hvilke områder du her tenker på?
7. Min problemstilling handler om strategisk virkemiddelbruk i nedgangstid, hvilke virkemidler har dere i Apply Sørco, iverksatt?
 - a. Kan du si noe mer om dette?
8. Baseres de iverksatte tiltakene på et langsiktig eller kortsiktig perspektiv?
 - a. Kan du si noe mer om dette?
9. I hvilken grad vil du si at Apply Sørco har evnet å identifisere arbeidsområder som kan gi en bedre strategisk posisjon i markedet?
 - a. Liten grad
 - b. Middels
 - c. Stor
 - i. Kan du utdype dette?
10. På en skala fra 1-10, hvordan vil du karakterisere avhengighetsforholdet deres med operatørselskapene (Lundin, Eni, Statoil)?
 - a. Kan utdype hvorfor avhengigheten er stor/liten?
11. På en skala fra 1-10, hvordan vil du karakterisere påvirkningskraften dere har på operatørselskapene (Lundin, Eni, Statoil)?
 - a. Kan du utdype hvorfor påvirkningskraften er stor/liten?

12. I hvor stor grad har medarbeiderne i organisasjonen vært med på å forme strategien?
- Liten
 - Middels
 - Stor
13. Hva er Apply Sørco sin kjernekompetanse?
14. På en skala fra 1-10 hvordan mener du Apply Sørco har klart å bevare dens kjernekompetanse?
- Kan du utdype hvordan?
15. Hva ved Apply Sørco vil du si danner konkurransefortrinn i markedet?
- Kan du utdype dette?

Strategi vedrørende ansatte:

16. Hvordan har informasjonsflyten vært internt i organisasjonen i løpet nedgangstiden?
17. Hvordan har nedbemanning og permitteringsprosessen vært i Apply Sørco?
- Kan du utdype dette?
18. Brukes HMS resultatene i Apply Sørco brukes som et strategisk virkemiddel for å vinne anbud?
- Kan du si noe mer om dette?
19. Har Apply Sørco en arena for ideutvikling og innovasjon for sine ansatte?
- I hvilken grad vil du si at denne arenaen har fungert i nedgangstid?
20. Har du ellers noe du vil legge til som kan være av relevans for min oppgave?

Oppsummering:

Er det ellers noen du tenker jeg bør prate med?

Kan jeg eventuelt kontakte deg igjen for oppfølgingsspørsmål?

- Husk å få kontaktinformasjon (tlf.nr/e-post?)